

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE**  
**RIBEIRÃO PRETO**

**MARIANA MENDES CARVALHO**

**Influência das Características de Arranjo Produtivo Local (APL) na Elaboração de  
Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) no Estado da Bahia**

**Ribeirão Preto**

**2010**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Junior  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. André Lucirton Costa  
Chefe de Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade de Ribeirão Preto

**MARIANA MENDES CARVALHO**

**Influência das Características de Arranjo Produtivo Local (APL) na Elaboração de Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) no Estado da Bahia**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Fava Scare

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

### FICHA CATALOGRÁFICA

Carvalho, Mariana Mendes

Influência das Características de Arranjo Produtivo Local (APL) na Elaboração de Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) no Estado da Bahia

Carvalho. Ribeirão Preto: FEARP/ USP, 2010. p. 114

Trabalho de Conclusão do Curso

1.Aglomeração 2.Arranjo Produtivo Local 3.Planejamento e Gestão Estratégica de Ações Coletivas

I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEARP)

**DEDICATÓRIA**

*“Aos meus pais, João e Divina.”*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, **Prof. Dr. Roberto Fava Scare** pela paciência e dedicação ao longo deste trabalho.

Agradeço a **Markestrat** pela disposição do tema.

Agradeço a equipe técnica responsável pela elaboração dos PMC, pela ajuda e contribuição dadas na elaboração do PMC de Fruticultura e na elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

Aos consultores **Frederico Fonseca Lopes, José Carlos de Lima Jr, Marco Antonio Conejero, Matheus Alberto Consoli e Vinícius Gustavo Trombim**, pelas entrevistas concedidas.

Agradeço a banca examinadora presente no Trabalho de Conclusão 1 e 2, **Dante Pinheiro Martinelli, Luciano Thomé e Castro, Ricardo Messias Rossi e Rodrigo Alvim Afonso** pelas contribuições dadas na elaboração do trabalho.

Agradeço aos meus colegas de Faculdade pelas contribuições dadas durante a graduação e especialmente pelo compartilhamento de informação e experiências, durante o período de elaboração do Trabalho de Conclusão 1 e 2.

E por fim, a **Laura Ávila Carvalho**, pelo auxílio na revisão deste trabalho.

*“SOMOS DO TAMANHO DE NOSSOS SONHOS.”*

Fernando Pessoa

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo central identificar e entender como as características de APL influenciaram na elaboração dos PMC. Como objetivos específicos tem-se o entendimento do método do PMC, a identificação das características de APL necessárias para as análises, bem como o resumo da influência das características de APL na elaboração dos PMC. Para o problema de pesquisa tem-se como as características dos APL influenciaram na elaboração dos PMC. O escopo deste trabalho dá-se no Estado da Bahia, local onde se localizam os nove APL em estudo: i) derivados de cana-de-açúcar, ii) fruticultura, iii) caprinovinocultura, iv) piscicultura, v) transformação do plástico, vi) cadeia de fornecedores automotivos, vii) sisal, viii) rochas ornamentais, e ix) turismo. O método proposto para o desenvolvimento do estudo foi pesquisa do tipo exploratório e descritivo, por meio de dados secundários e coleta estruturada de dados, respectivamente. Dessa forma, foram identificadas através da pesquisa exploratória, dez características de APL. Para a pesquisa descritiva, estruturou-se um roteiro de entrevista, a partir do qual foram realizadas nove entrevistas com os pesquisadores responsáveis pela elaboração dos PMC dos APL em estudo. Após as entrevistas, realizaram-se as análises considerando as dez características diagnosticadas nos objetivos específicos. Dessa forma, as análises de influência foram feitas para as características: i) aspecto histórico: forma de surgimento, ii) aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL, iii) relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL, iv) composição do APL, v) tipo de ações desenvolvidas no APL, vi) comercialização dos produtos do APL, vii) aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL, viii) entidades públicas no APL, ix) processo do PMC: 1º painel temático, e x) processo do PMC: 2º painel temático. Uma vez realizada as análises descritivas dos nove APL, realizou-se quadros resumos dessas características, e posteriormente sínteses do comportamento das características dos APL para com os PMC. Como conclusão tem-se que a influência das características dos APL na elaboração dos PMC deu-se, principalmente, no momento da elaboração dos objetivos estratégicos e do Projeto Estruturante. Além disso, a partir do resumo das análises de cada APL para com as características, foi possível estabelecer padrões de comportamento das características na elaboração dos PMC.

**Palavras-chaves:** Aglomeração, Arranjo Produtivo Local, Ações Coletivas, Planejamento e Gestão Estratégica de Ações Coletivas, Plano de Melhoria da Competitividade.



## ABSTRACT

The main purpose of this work is to identify and understand how the characteristics of Local Productive Arrangements (LPA) influenced the elaboration of Competitiveness Improvement Plan (CIP). As specific objectives there are the understanding of CIP method, the identification of characteristics of LPA needed for the analysis, as well as a summary of the influence of characteristics of LPA in the elaboration of CIP. As research problem there is how the characteristics of LPA influenced the elaboration of CIP. The scope of this work is the State of Bahia, where are located the nine LPA in the study: i) derivatives of sugar cane, ii) fruit growing, iii) goat and sheep raising, iv) fish farming, v) plastic transformation, vi) chain of automotive suppliers, vii) sisal fiber, viii) ornamental rocks, and ix) tourism. The proposed method for developing the research were an exploratory and descriptive study, by secondary data and structures data collection, respectively. Thus, there were identified ten LPA characteristics by the exploratory research. For the descriptive research, there were structured an interview guide, from which were made nine interviews with the researchers responsible for the development of the CIP of the LPA in study. After the interviews, there were made analysis considering the ten characteristics diagnosed in the specific objectives. Thus, the analysis of influences were made for the characteristics: i) historical aspect: how was created, ii) geographical aspect: concentration of the municipalities of the LPA, iii) economic relationship between the municipalities of the LPA and the activity developed at the LPA, iv) composition of LPA, v) types of actions developed in LPA, vi) products commercialization of LPA, vii) technological aspect: technological level of LPA, viii) public entity in LPA, ix) process of CIP: 1° workshop, and x) process of CIP: 2° workshop. Once made the descriptive analysis of the nine LPA, summary charts of these characteristics were made and subsequently summaries of the behavior of the characteristics of LPA toward the CIP. To sum up, the influence of the characteristics of LPA in the elaboration of CIP, occurred mainly in the elaboration of strategic objectives and Structuring Project. Moreover, based on the summary of the analysis of each LPA toward the characteristics, some behavior standards were observed in the influence of the characteristics of the LPA in the elaboration of CIP.

**Key-words:** Cluster, Local Productive Arrangements, Strategic Planning and Management of Collective Actions, Competitiveness Improvement Plan.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|              |   |
|--------------|---|
| ALESP        | Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo                           |
| APL          | Arranjo Produtivo Local   |
| BID          | Banco Interamericano de Desenvolvimento                                 |
| BNDES        | Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social                    |
| CHESF        | Companhia Hidrelétrica do Vale do São Francisco                         |
| CODES        | Conselho Regional de Desenvolvimento Sustentável do Território do Sisal |
| CODEVASF     | Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco                   |
| COOMAPA      | Cooperativa Mista Agropecuária dos Produtores de Paulo Afonso           |
| COPENE       | Companhia Petroquímica do Nordeste S.A.                                 |
| DECAS        | Programa de Desenvolvimento da Cadeia de Suprimento                     |
| EMBRAPA      | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária                             |
| FAPESB       | Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado da Bahia                        |
| GESIS        | Gestão Estratégica de Sistemas Produtivos                               |
| GTP APL      | Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais            |
| IBGE         | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                         |
| IEL          | Instituto Euvaldo Lodi  |
| ILP          | Instituto Legislativo Paulista  |
| IPT          | Instituto de Pesquisa Tecnológico                                       |
| MARKESTRAT   | Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia                 |
| MDIC         | Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio                     |
| PINS         | Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis                              |
| PMC          | Plano de Melhoramento da Competitividade                                |
| PPA          | Plano Plurianual de Ações   |
| PRODETUR/ NE | Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste                      |
| PROGREDIR    | Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial                     |
| RMS          | Região Metropolitana de Salvador  |
| SEBRAE       | Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas               |
| SECTI        | Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo da Bahia        |
| SWOT         | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>                    |
| UFRJ         | Universidade Federal do Rio de Janeiro                                  |
| UNEB         | Universidade do Estado da Bahia   |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.1: Mapa Institucional dos APL .....  | 2  |
| Figura 1.2: Território de Identidade e Municípios Beneficiados pelo Programa Progridir .....        | 4  |
| Figura 2.2.1: Surgimento de APL .....   | 14 |
| Figura 2.2.2: Classificação de APL .....  | 15 |
| Figura 2.3.2.1: Método proposto para Planejamento e Gestão Estratégico de Sistemas Produtivos ..... | 20 |
| Figura 2.3.2.2: Método utilizado para caracterizar e quantificar Sistemas Agroindustriais ...       | 20 |
| Figura 2.3.3.1: Modelo do Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis .....                          | 23 |
| Figura 2.3.4.1: Etapas do Plano de Melhoria da Competitividade .....                                | 27 |
| Figura 3.1.1: Resumo da metodologia utilizada no estudo .....                                       | 38 |

**LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 4.2.1: Resumo da Característica I para os APL .....                          | 70 |
| Quadro 4.2.2: Resumo da Característica II para os APL .....                         | 71 |
| Quadro 4.2.3: Resumo da Característica III para os APL .....                        | 72 |
| Quadro 4.2.4: Resumo da Característica IV para os APL .....                         | 73 |
| Quadro 4.2.5: Resumo da Característica V para os APL .....                          | 74 |
| Quadro 4.2.6: Resumo da Característica VI para os APL .....                         | 75 |
| Quadro 4.2.7: Resumo da Característica VII para os APL .....                        | 76 |
| Quadro 4.2.8: Resumo da Característica VIII para os APL .....                       | 77 |
| Quadro 4.2.9: Resumo da Característica IX para os APL .....                         | 78 |
| Quadro 4.2.10: Resumo da Característica X para os APL .....                         | 79 |
| Quadro 4.2.11: Resumo do Comportamento da Característica I para os APL .....        | 81 |
| Quadro 4.2.12: Resumo do Comportamento da Característica II para os APL .....       | 83 |
| Quadro 4.2.13: Resumo do Comportamento da Característica III para os APL .....      | 85 |
| Quadro 4.2.14: Resumo do Comportamento da Característica IV para os APL .....       | 87 |
| Quadro 4.2.15: Resumo do Comportamento da Característica V para os APL .....        | 88 |
| Quadro 4.2.16: Resumo do Comportamento da Característica VI para os APL .....       | 89 |
| Quadro 4.2.17: Resumo do Comportamento da Característica VII para os APL .....      | 90 |
| Quadro 4.2.18: Resumo do Comportamento da Característica VIII para os APL .....     | 91 |
| Quadro 4.2.19: Resumo do Comportamento das Características IX e X para os APL ..... | 92 |

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>1</b>   |
| 1.1 Problema de Pesquisa .....   | 5          |
| 1.2 Objetivos.....   | 6          |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>   | <b>8</b>   |
| 2.1 Aglomerações .....   | 8          |
| 2.2 Arranjo Produtivo Local .....  | 10         |
| 2.2.1 Aglomeração x Arranjos Produtivos Locais.....                                    | 15         |
| 2.2.2 Desenvolvimento e Arranjo Produtivo Local.....                                   | 16         |
| 2.3 Planejamento e Gestão Estratégica de Ações Coletivas .....                         | 17         |
| 2.3.1 Ações coletivas .....  | 18         |
| 2.3.2 Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Produtivos (GESIS) ..... | 19         |
| 2.3.3 Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (PINS) .....                          | 23         |
| 2.3.4 Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) .....                                 | 25         |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>  | <b>33</b>  |
| 3.1 Método.....  | 33         |
| <b>4 RESULTADOS .....</b>  | <b>39</b>  |
| 4.1 Influência das Características dos APL na Elaboração dos PMC .....                 | 39         |
| 4.1.1 APL de Derivados de Cana-de-Açúcar .....   | 39         |
| 4.1.2 APL de Fruticultura .....  | 42         |
| 4.1.3 APL de Caprinovinocultura.....   | 45         |
| 4.1.4 APL de Piscicultura .....  | 48         |
| 4.1.5 APL de Transformação do Plástico .....   | 52         |
| 4.1.6 APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos.....                                   | 55         |
| 4.1.7 APL de Sisal .....   | 59         |
| 4.1.8 APL de Rochas Ornamentais.....   | 63         |
| 4.1.9 APL de Turismo .....   | 66         |
| 4.2 Resumo da Influência das Características dos APL na Elaboração dos PMC .....       | 68         |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>93</b>  |
| <b>6 BIBLIOGRAFIA .....</b>  | <b>95</b>  |
| <b>ANEXO A.....</b>  | <b>100</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo, “Influência das Características de Arranjos Produtivos Locais (APL) na Elaboração de Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) no Estado da Bahia” relaciona PMC elaborados para APL localizados no Estado da Bahia.

Nas últimas décadas, conforme descreve o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o assunto aglomeração e Arranjo Produtivo Local passaram a estar mais em pauta no meio acadêmico, uma vez que se aumentou o número de trabalhos em que se discute a importância dos aspectos locais para o desenvolvimento econômico e para o aumento da competitividade por parte das empresas. (BNDES, 2004, p. 11). Parte deste acontecimento está relacionada aos estudos decorrentes dos casos de sucesso das aglomerações ocorridas no norte da Itália e no Vale do Silício e das suas correlações com similaridades no Brasil, além do importante estudo realizado por Porter (1999) relacionando a concentração local com vantagem competitiva.

De acordo com a literatura, o surgimento de Arranjos Produtivos Locais é recente no cenário nacional, sendo um fator resultante da implementação de políticas públicas.

Conforme relatório do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2004), o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), instituiu, no período entre 2004-2007, através do Plano Plurianual de Ações (PPA) do Governo Federal, a estratégia de APL como forma de política de desenvolvimento industrial, tornando o mesmo um modelo relevante de desenvolvimento.

Assim, das várias formas de configuração local, discute-se muito acerca da formação de APL, especialmente após 2004, quando aliado às medidas governamentais, o SEBRAE passou a utilizar o método de APL como modelo de planejamento estratégico a ser desenvolvido em território nacional.

Segundo o SEBRAE (2004), o modelo APL foi instituído como forma de aperfeiçoamento do modelo já existente de concentrações empresariais dedicadas a uma mesma atividade fim – calçados, confecções, móveis, alimentos, máquinas, serviços – que proporcionavam vantagens competitivas aos agentes dessas localidades.

Ademais, a partir das diversas ferramentas instituídas pelo MDIC como forma de consolidação da estratégia de APL, tem-se a criação do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL). Este grupo foi criado com o objetivo de adotar uma metodologia de apoio integrada a Arranjos Produtivos Locais.

Através do projeto, realizou-se no ano de 2004 um levantamento com a finalidade de identificar os APL existentes no Brasil. Em decorrência deste levantamento, mapeou-se no território nacional 957 arranjos produtivos locais, distribuídos em todas as unidades da Federação, conforme ilustra a figura 1.1 abaixo.



Figura 1.1: Mapa Institucional dos APL  
FONTE: GTP-APL, 2004

Como delimitação geográfica deste trabalho tem-se o Estado da Bahia, uma vez que o desenvolvimento dos PMC é referente aos APL localizados neste estado.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Estado da Bahia situa-se na região Nordeste do Brasil, ocupando uma área de 564.692,669 km<sup>2</sup>, distribuída entre 417 municípios, sendo a capital Salvador, e, em 2009 apresentou uma população estimada em 14.637.364 pessoas. (IBGE, 2010).

A estruturação dos PMC para os APL baianos é resultado do alinhamento Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (PROGREDIR) com os mesmos. Dessa forma, o programa tem como finalidade realizar ações que fortaleçam as atividades empresariais de diversos APL do Estado da Bahia, de forma a tornar a atividade central sustentável às micros, pequenas e médias empresas, associações e cooperativas.

De forma a estruturar o programa PROGREDIR, o mesmo é uma ação do Governo do Estado da Bahia conjuntamente com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), SEBRAE, Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado da Bahia (FAPESB). Além disso, tem o aporte financeiro de US\$ 16,6 milhões, oriundos do Estado, parceiros e financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Para que a iniciativa fosse viabilizada e conseqüentemente fossem elaborados PMC para os APL, o programa PROGREDIR realizou o mapeamento dos Arranjos Produtivos Locais presentes no Estado. Dessa forma, 11 APL foram mapeados no Estado da Bahia. Foram eles: i) tecnologia da informação (Região Metropolitana de Salvador (RMS)), ii) transformação do plástico (RMS), iii) confecções (RMS e Feira de Santana), iv) fruticultura (Juazeiro e Vale do São Francisco), v) cadeia de fornecedores automotivo (RMS, Feira de Santana e Recôncavo), vi) turismo (Zona do Cacau), vii) piscicultura (Paulo Afonso), viii) derivados da cana-de-açúcar (Chapada Diamantina), ix) caprinovinocultura (Senhor do Bonfim e Juazeiro), x) rochas ornamentais (Ourolândia, Jacobina e Lauro de Freitas) e, xi) sisal (Serrinha, Valente e outros municípios da região sisaleira do estado).

Para cada APL identificado pelo programa PROGREDIR, tem-se ilustrado abaixo, através da figura 1.2, as cidades pertencentes a cada aglomeração, bem como os territórios em que as mesmas encontram-se distribuídas dentro do Estado da Bahia.





Figura 1.2: Território de Identidade e Municípios Beneficiados pelo Programa Progredir  
**FONTE: SECTI, 2009**

De acordo com o folheto informativo publicado pela SECTI (2009), as 11 localidades atendidas pelo programa tiveram como base de identificação três critérios: “i) concentração geográfica representativa de micro e pequena empresas especializadas em determinada atividade, ii) presença de instituições públicas e privadas para apoiar o trabalho e iii) importância do segmento produtivo para o desenvolvimento do Estado.”

Para que a elaboração dos PMC referentes a nove APL do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial fosse realizada, o SEBRAE/ BA abriu um processo licitatório

(edital da concorrência n. 001/2008). Através da licitação, a empresa vencedora do processo e consequentemente contratada para a elaboração dos PMC foi a MARKESTRAT (Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia).

Sabe-se que PMC é um método de planejamento que visa desenvolver Arranjos Produtivos Locais. Assim, a empresa contratada tinha como atribuição elaborar os PMC para os nove APL, sendo que o resultado final, a ser apresentado, deveria conter na estruturação os seguintes itens: i) metodologia, ii) diagnósticos e mapeamento das cadeias de valor, iii) análise da segmentação das empresas que formam os APL, iv) análise de estratégia do negócio, de crescimento e de posicionamento competitivo, vi) estabelecimento de forma participativa os objetivos estratégicos para cada APL tendo por base o horizonte de três e oito anos e vii) apresentação dos projetos básicos e as ações executivas para cada APL como proposta para execução do Projeto Estruturante.

Dessa forma, conciliando o trabalho realizado pela Markestrat com relação aos PMC, este estudo visa identificar a influência das características de APL na elaboração desses PMC. Isso significa identificar como o comportamento das características de APL influenciou no desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade.

Para que o estudo fosse realizado, foram considerados nove APL para os quais os PMC foram elaborados: i) derivados da cana-de-açúcar, ii) fruticultura, iii) caprinovinocultura, iv) piscicultura, v) transformação do plástico, vi) cadeia de fornecedores automotivos, vii) sisal, viii) rochas ornamentais, e ix) turismo.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Definir o problema de pesquisa do estudo significa demonstrar a importância da problemática para com o estudo. Dessa forma tem-se que o problema de pesquisa acerca do estudo sobre a influência das características de Arranjo Produtivo Local na elaboração de Planos de Melhoria da Competitividade refere-se a como as características dos APL influenciaram nas etapas de elaboração dos PMC, ou seja, as interferências das características dos APL encontradas na estruturação dos planos.

De início sabe-se que elaborar um Plano de Melhoria da Competitividade não é simples. Quando aplicado à APL, o mesmo pode ocorrer em limitações tais como nível de informação, acesso a informações, grau de envolvimento dos agentes no APL ou dos agentes nas atividades realizadas pelos elaboradores do PMC, entre outras limitações. Assim,

preferencialmente o PMC precisa ser elaborado em sincronia entre os elaboradores e os agentes do APL, de modo a possibilitar um maior grau de sinergia entre as etapas de desenvolvimento do plano.

Ademais, em um PMC podem ocorrer problemas de implementação. Isso significa que no processo de elaboração do plano, pode haver incompatibilidade entre o método e o APL, ou seja, tanto o método como o APL podem apresentar limitações, dificultando a elaboração do PMC. Dessa forma, existe para os elaboradores um distanciamento entre aquilo que de fato deveria ser realizado e o que de fato é factível. São exemplos de limitantes num Plano de Melhoria da Competitividade recursos, tempo de execução, número de beneficiários, entre outros.

Outro ponto é a dificuldade de implementação do PMC relacionado a ações dos tipos individuais ou coletivas, de modo a demandar se o plano deve priorizar ações coletivas ou ações individuais. Quando deparada com a primeira, o PMC visa prioritariamente desenvolver uma empresa específica dentro do APL para posteriormente, ou em detrimento desta, desenvolver o APL. Já o segundo modelo de ação, prioriza o APL, e principalmente as micro, pequenas e médias empresas. Portanto, dependendo de como são as relações dentro do APL, o PMC terá mais características coletivas ou mais características individuais.

Além disso, outra dificuldade para o elaborador é tornar esse Plano de Melhoria da Competitividade sustentável a longo prazo. Isso significa dizer que as ações, bem como os resultados das mesmas, precisam de mecanismos para perpetuar e evoluir conforme o desenvolvimento do APL.

Assim sendo, tem-se que o problema de pesquisa deste estudo é:

- Como as características de Arranjos Produtivos Locais influenciaram na elaboração dos Planos de Melhoria da Competitividade?

## **1.2 Objetivos**

De acordo com Ferreira (1975), a palavra objetivo é definida como “alvo ou fim que se pretende atingir”, ou seja, para este trabalho definir objetivos significa determinar o que se pretende realizar para obter, como resultado, resposta(s) ao problema de pesquisa proposto.

Dessa forma, tem-se, portanto que o objetivo central deste estudo é entender como as características dos Arranjos Produtivos Locais influenciaram na elaboração dos Planos de Melhoria da Competitividade. Isso significa que nesta pesquisa realizou-se um estudo

descritivo identificando o modo como as características dos nove diferentes APL localizados no Estado da Bahia influenciaram na elaboração dos PMC.

Além do objetivo central, tem-se os objetivos necessários para o alcance do objetivo central, identificados como objetivos específicos. Assim, os objetivos específicos deste trabalho são:

- Entender o método do PMC:
  - O PMC foi o método utilizado no planejamento estratégico do APL; Seu entendimento está relacionado à sua estruturação, bem como ao seu processo de desenvolvimento, até o processo final de consolidação do plano.
- Identificar as características de APL:
  - A identificação das características de APL foi feita a partir do referencial teórico no qual buscou definir quais características de APL seriam importantes para a realização do estudo.
- Resumir a influência das características do APL na elaboração dos PMC:
  - O resumo da influência das características do APL na elaboração dos PMC caracterizou-se como sendo uma síntese do comportamento das características para com a elaboração dos PMC.

Para realizar tal estudo e atingir os objetivos propostos, foram pesquisados e analisados nove PMC, referentes a cada APL em estudo. A partir das análises dos PMC e das análises das entrevistas com os agentes responsáveis, buscou-se respostas para o problema de pesquisa, identificando de que forma as características dos APL influenciaram no desenvolvimento dos seus respectivos PMC.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho tem como finalidade discutir conceitos considerados importantes para a abordagem do tema em estudo. Dessa forma, serão tratados neste tópico conceitos referentes à: aglomeração, arranjo produtivo local e planejamento e gestão estratégica de ações coletivas. Em aglomeração e arranjo produtivo local serão discutidos alguns conceitos, bem como algumas implicações destes conceitos. Já para a abordagem planejamento e gestão estratégica de ações coletivas, o detalhamento será sobre o que é uma ação coletiva, bem como alguns modelos que utilizam deste conceito para o desenvolvimento prático.

### 2.1 Aglomerações

O conceito de aglomerações foi inicialmente desenvolvido por Alfred Marshall em seu livro *Princípios de Economia*. A análise decorreu dos efeitos proporcionados pela concentração industrial desencadeada na Inglaterra, no século XIX, na qual Marshall (1948) observou que a localização das indústrias era consequência de alguns fatores como a localização da matéria-prima e da demanda.

Esse modelo de organização industrial proporcionava vantagens de produção em escala, tais como, economia de mão-de-obra, economia de máquinas e economia de matérias, vantagens estas que não seriam verificadas se as indústrias estivessem atuando isoladamente (MARSHALL, 1948, p. 261). A essas indústrias que se encontravam concentradas em certas localidades, Marshall (1948) denominou-as de indústrias localizadas.

De acordo com Marshall<sup>1</sup> (1948 *apud* Silva 2004) as economias derivadas de um aumento de escala de produção são divisíveis em duas categorias: i) economias internas e ii) economias externas. Economias internas eram aquelas dependentes de fatores individuais das empresas e economias externas eram as dependentes do desenvolvimento e crescimento das empresas como um todo. A partir dessas categorias, Marshall (1948) afirmava que os ganhos externos poderiam ser “conseguidos pela concentração de muitas pequenas empresas similares em determinadas localidades, ou seja, pela localização da indústria”

Posteriormente, a idéia de aglomeração é retomada por Michael Porter (1999) em seu livro *Competição: On Competition – Estratégias Competitivas Essenciais*, no qual Porter (1999) afirma que

<sup>1</sup>MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia*: Tratado Introdutório. Vol. I. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Col. Os Economistas)

[...] aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados geralmente também incluem empresas a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional), e agências de normatização. Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o aglomerado seriam uma de suas partes integrantes. Finalmente, muitos aglomerados incluem associações comerciais e outras entidades associativas do setor público privado, que apóiam seus participantes.

De acordo com Porter (1999), para que um novo aglomerado seja constituído, seu surgimento está atrelado a alguns fatores, tais como: i) fatos históricos, ii) localização, infra-estrutura adequada, disponibilidade de institutos de pesquisas e qualificações especializadas, iii) presença de demanda local incomum, sofisticada ou rigorosa, iv) antecedentes de setores fornecedores, setores correlatos ou de todo um agrupamento relacionado, v) presença de empresas inovadoras que estimulam o crescimento de outras, e vi) eventos aleatórios.

Segundo Porter (1999), um aglomerado pode ser identificado e analisado a partir do mapeamento das atividades exercidas pela localidade. Assim, a fim de identificar a composição de um aglomerado, inicialmente deve-se focar numa grande empresa ou numa concentração de empresas semelhantes, para posteriormente analisar a cadeia vertical tanto a montante quanto a jusante dessa(s) empresa(s). Em seguida, deve-se analisar horizontalmente a cadeia, de modo a identificar setores que possuem distribuidores comuns ou que forneçam produtos ou serviços complementares. O próximo passo consiste no isolamento de instituições que dão suporte ao aglomerado, tais como, qualificação, informação, capital, infra-estrutura, tecnologia e finalmente buscar agências governamentais e órgãos reguladores que influenciam os agentes participantes do aglomerado.

Além disso, Porter (1999) diz que mesmo na presença de empresas competidoras entre si, as empresas acabam se beneficiando na presença de aglomerações, uma vez que

compartilham necessidades e oportunidades comuns, “sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade”.

Em seu livro *Competição: On Competition – Estratégias Competitivas Essenciais*, Porter (1999) faz um paralelo entre aglomerados e vantagem competitiva. Em decorrência disto, ele afirma que as concentrações geográficas proporcionam vantagens competitivas as empresas atuantes, em três maneiras amplas: i) aumento da produtividade das empresas ou dos setores componentes, ii) fortalecimento da capacidade inovativa e iii) surgimento de novas empresas, que reforçavam a inovação e ampliavam o aglomerado.

Essas três maneiras amplas dependem, até certo nível, “dos relacionamentos entre os agentes, da comunicação face a face e da interação realizada entre as redes de indivíduos e as instituições”. Isso significa que, mecanismos organizacionais, bem como aspectos culturais, influenciam fortemente no desenvolvimento e funcionamento dos aglomerados. (PORTER, 1999, p. 226).

Outro conceito de aglomerações é definido por Iglioni (2001). Em sua conceituação, Iglioni (2001) define aglomeração como uma “concentração espacial e setorial de empresas, em que o desempenho dessas, pelo menos parcialmente, é explicado pela interdependência existente entre as firmas”. Complementa dizendo que as aglomerações são importantes ferramentas econômicas de aumento de competitividade, através da redução de custos, diferenciação e da capacidade de atender agilmente as exigências de mercados (IGLIORI, 2001, p. 111).

Analisando os conceitos de aglomeração apresentados por Marshall (1948) e Porter (1999), percebe-se que entre a concepção apresentada por Marshall (1948) e a concepção apresentada por Porter (1999), tem-se para a segunda um conceito mais amplo, uma vez que, em função da globalização, as economias tornaram-se mais complexas, mais interdependentes e muito mais competitivas (PORTER, 1999, p. 218).

## **2.2 Arranjo Produtivo Local**

A partir de estudos realizados por pesquisadores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – RedeSist, tem-se que arranjo produtivo local é um sistema de produção integrada baseada no modelo dos distritos industriais italianos, ajustados ao cenário brasileiro pelo SEBRAE. Dessa forma, essa nova modalidade de classificação passou a ser adotada

pelo SEBRAE em 2004, a partir de redirecionamentos estratégicos adotados pela instituição. (DULTRA, CRUZ e SOUZA, p. 1).

De acordo com o SEBRAE (2004), esse modelo estratégico de desenvolver localidades tendo como base o referencial APL, é uma forma de interiorização do desenvolvimento do país. Isso significa desenvolver localidades que possuam um vasto número de empresas atuantes além das fronteiras locais, formando uma densidade empresarial caracterizada pela construção de uma sociedade de aprendizagem.

Seguindo essa linha de pensamento instituída pelo SEBRAE, Santos, Diniz e Barbosa (2004) afirmam que em municípios onde o modelo APL é vigente, as políticas adotadas parecem se aproximar mais de uma maneira consensual, na qual se tem como referência os interesses comuns. Isso representa que as políticas realizadas nesses arranjos produtivos têm mais base no diálogo e na união de forças do que o normal da política nacional.

Conforme definição do SEBRAE (2004), arranjo produtivo local é:

[...] um tipo particular de *cluster*, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sociocultural local. Essas interações, de natureza cooperativa e/ou competitiva, estendem-se além do relacionamento comercial e tendem a gerar, afora os ganhos de escala, economias externas, associadas à socialização do conhecimento e à redução dos custos de transação.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2003), APL são:

[...] aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Segundo a Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP<sup>1</sup>) (2005, p. 4 *apud* Jauhar, 2008), APL são aglomerações de empresas num mesmo território ou região, que atuam em uma determinada cadeia produtiva. Nessas aglomerações encontra-se presente algum grau de especialização referente aos elos da cadeia, tais como aperfeiçoamento de processos de produção, desenvolvimento de produtos, dentre outros.

Já o Instituto de Pesquisa Tecnológico (IPT) (2007), define APL como:

[...] concentração geográfica e setorial geralmente de pequenas e médias empresas que mantêm algum vínculo de cooperação entre si e com outros

<sup>1</sup>ALESP. **Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Sustentado do Estado de São Paulo**. São Paulo: Páginas & Letras, 2005. 95 p. Disponível em <[www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)>. Acesso em: 10 outubro 2007.



atores como governo, associações empresariais, instituições de ensino e pesquisa entre outros, possibilitando que estas firmas sejam mais competitivas. Podem ser tanto de empresas que fabricam produtos tradicionais como de empresas de base tecnológica, sendo que a noção de território é fundamental para a compreensão do significado destes municípios: um APL compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, conjunto de municípios, etc.) que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais ou históricos).

Outra definição sobre o que são APL foi proposta por Suzigan<sup>2</sup> (2000 *apud* Graça, 2007), relatando que, de maneira geral, APL são aglomerações de empresas em uma determinada localidade, que se integram por desempenharem atividades coletivas que proporciona aos participantes vantagens nos setores de atuação.

Além disso, para a RedeSist APL são aglomerados territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, interligados entre si. Dentro desses arranjos há a participação e interação de empresas, nas mais variadas formas, além do apoio instituído pelo setor público e privado, cujas funções são, por exemplo: formação e capacitação de mão-de-obra, inovação, financiamento, dentre outras (LASTRES e CASSIOLATO, p. 2).

Já o BNDES (2004), classifica APL como sistemas de produção localizados em determinadas localidades a partir das vantagens locais proporcionadas pelas mesmas. Essas vantagens podem estar associadas a ações coletivas, ao aperfeiçoamento do conhecimento técnico e comercial, dentre outras. As vantagens tornam-se importantes quando inseridas no contexto das pequenas e médias empresas, uma vez que possibilitam a capacidade destas competirem com grandes empresas globais, nos mais diversos cenários de atuação. Conforme o BNDES, uma característica que diferencia APL de outras teorias é que “um APL não pode ser comprado, não pode se mudar de país em busca de incentivos fiscais ou de mão-de-obra barata.”

De acordo com esse estudo realizado pelo BNDES (2004), as aglomerações nas quais pequenas e médias empresas têm pouca importância muitas vezes não podem ser caracterizadas como APL, pois suas empresas não dependem significativamente das vantagens proporcionadas pela concentração, tais como cooperação entre os participantes, centros comunitários de P&D, ganhos de escala e de escopo, dentre outros.

Assim, o BNDES (2004) afirma que a questão chave para conceituar um APL é o tipo de vantagem competitiva que o mesmo proporciona às empresas relacionadas. Para tal, há dois tipos de vantagens competitivas a serem consideradas: i) vantagem competitiva estática e ii) vantagem competitiva retroalimentável.

<sup>2</sup>SUZIGAN, Wilson. **Agglomerações Industriais como Foco de Políticas**. Texto da Aula Magna do XXVIII Encontro Nacional de Economia da ANPEC, Campinas, 12-15 dezembro, 2000.

Entende-se como vantagem competitiva estática matéria-prima em condições competitivas associadas à boa logística de transporte, mão-de-obra não qualificada e barata, e incentivos fiscais. Já vantagem competitiva retroalimentável é aquela em que as vantagens são realimentadas de acordo com o crescimento da produção, do mercado, de novos usos, da diversificação do produto ou do tempo de uso, geralmente originada em decorrência de três fatores: i) externalidades multissetoriais, ii) ganhos de escala ou escopo e iii) externalidades setoriais.

Segundo o GTP APL (2009), a aglomeração que se caracteriza como APL está condicionada a somente duas características: i) número representativo de empreendimentos no território e de indivíduos que têm como meio de atuação a atividade produtiva predominante na localidade e ii) compartilhamento dos mecanismos de governança e forma de cooperação entre as empresas.

Já para o BNDES (2004), existem cinco condições necessárias para a caracterização de um APL: i) concentração espacial das atividades, ii) localização como vantagem competitiva, iii) vantagem competitiva locacional como forma de atração de investimento para com novas empresas ou manutenção de investimento pelas empresas já instaladas, iv) vantagens advindas da aglomeração são importantes para toda a cadeia relacionada, e v) vantagens competitivas da aglomeração não se resume as vantagens estáticas, sendo as vantagens realimentadas com o crescimento do APL.

Ainda de acordo com o BNDES (2004), existem algumas formas empíricas de ocorrência de APL nos diversos cenários: i) aglomeração com presença de médias e pequenas empresas, ii) aglomeração de empresas fortemente ligadas à inovação, iii) aglomeração de empresas na qual se necessita da proximidade entre cliente-fornecedor para que haja relações comerciais, iv) aglomeração de empresas cujos benefícios são a imagem mercadológica regional, e v) aglomeração na qual os benefícios de cooperação estão fortemente relacionados ao apoio das entidades governamentais.

Para o desenvolvimento de um APL, o BNDES (2004) afirma que doze fatores são considerados de extrema importância, porém os mesmos, às vezes podem não ser suficientes ou até desnecessários para a execução local das atividades. Dessa forma tem-se que os fatores são: i) sedes administrativas das empresas localizadas no APL, ii) decisões de financiamento e investimento por parte das empresas terem como destino o APL, iii) APL ser independente e não pertencer a sistemas industriais periféricos, iv) empresas localizadas dentro do APL possuírem marcas e tecnologias próprias, v) desenvolvimento de produtos no APL, vi) desenvolvimento de máquinas e insumos no APL, vii) serviços fundamentais serem

oferecidos por uma cooperação institucionalizada, viii) cooperação entre os agentes participantes e sensibilidade das entidades governamentais para com as necessidades do APL, ix) presença local de instituições de desenvolvimento tecnológico, x) constante planejamento estratégico e participativo para o APL, xi) mão-de-obra capacitada a realizar atividades criativas e estratégicas, e xii) grau de confiança mútua preexistente no APL.

Analisando a literatura sobre as diferentes formas do surgimento de um APL, Graça (2007) afirma que há basicamente dois meios: i) APL induzidos e monitorados por políticas públicas e ii) APL originados e desenvolvidos de forma espontânea. Na primeira forma, o Estado é o principal indutor e fomentador da estrutura a ser desenvolvida, e já na segunda, fatores locacionais proporcionaram o surgimento, como por exemplo, o acesso a matéria-prima. Como representação das diferentes formas de surgimento de APL, tem-se abaixo a figura 2.2.1, descrevendo os dois meios de surgimento.

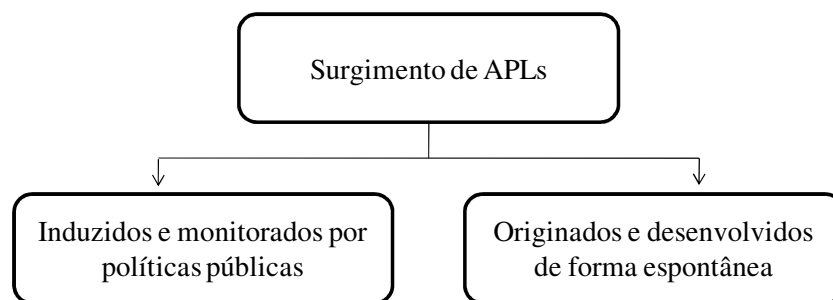


Figura 2.2.1: Surgimento de APL  
**FONTE:** Adaptado de Graça, 2007

Quanto à classificação de um APL, Graça (2007) diz que são possíveis dois tipos de classificação: i) estágio de desenvolvimento e ii) grau de organização. Isso significa classificar um arranjo produtivo em fases de desenvolvimento ou fases de organização. Assim, tem-se para os estágios de desenvolvimento e grau de organização, três fases, divididas entre: i) embrionário ii) crescimento e iii) maturidade, e i) informal ii) organizada e iii) informativa, respectivamente. Dessa forma, tem-se os tipos de classificação de APL ilustrados na figura 2.2.2 abaixo.

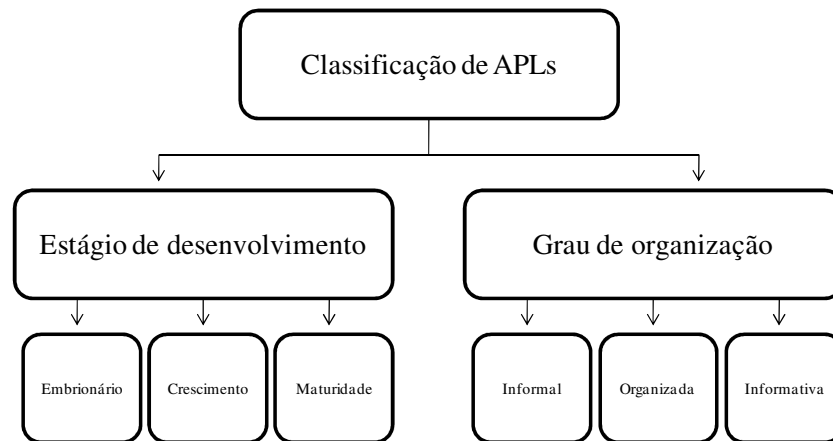


Figura 2.2.2: Classificação de APL  
**FONTE:** Adaptado de Graça, 2007

De acordo com Plonski<sup>3</sup> (2005 *apud* Graça, 2007), a métrica de classificação de acordo com o grau de organização está relacionada à estrutura de mercado, grau de avanço tecnológico, nível de articulação entre as empresas e tamanho das empresas.

Já os estágios de desenvolvimentos são identificados a partir de vários fatores conforme descreve Junior, Monte, Motta, Sintoni e Suslick (2006): i) número de empresas do mesmo setor de atividade e de atividades correlatas e de apoio, ii) escala de produção, iii) volume de comércio local e global, iv) número de empregos oferecidos, v) nível de concentração populacional, vi) grau de geração e difusão de inovações, vii) grau de cooperação entre os atores, viii) organização espacial das atividades produtivas, ix) contribuição à economia regional e x) extensão das atividades subsidiárias.

### 2.2.1 Aglomeração x Arranjos Produtivos Locais

Por meio da contextualização teórica de aglomeração e arranjo produtivos locais, têm-se, de acordo com alguns autores, diferenças teóricas entre os conceitos aglomeração e APL. De acordo com Jauhar (2008), APL são diferentes de aglomerações uma vez que APL estão mais relacionados ao desenvolvimento sustentável e aos aspectos sócio-culturais, sendo este um meio local e social de transmissão de cultura, solidariedade e confiança. Diferentemente disto, está o modelo de aglomerações, presente em regiões mais desenvolvidas, onde grande parte dos agentes envolvidos é atuante em mercados competitivos.

Segundo Villaschi Filho e Pinto<sup>1</sup> (2000 *apud* Jauhar, 2008), APL buscam caracterizar os agentes e não necessariamente os atores empresariais. Em função das diferentes formas de atuação entre aglomeração e APL, tem-se que, em aglomerações “há ênfase na questão da

<sup>3</sup>PLONSKI, G. A. **Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Sustentado do Estado de São Paulo**. São Paulo: Páginas & Letras Editora e Gráfica, Alesp, 2005.

<sup>1</sup>VILLASCHI FILHO, A; PINTO, M.M. **Arranjos Produtivos e Inovação Localizada: o Caso do Segmento de Rochas Ornamentais no Noroeste do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, IE/UFRJ, 2000 (Nota técnica 14. Estudos Empíricos).

aglomeração local de empresas em uma mesma atividade, enquanto que em APL valoriza-se também o papel desempenhado pelas instituições de coordenação”.

Conforme Sérgio e Figueiredo<sup>2</sup> (2007 *apud* Jauhar, 2008), o conceito aglomeração é diferente de APL pela intensidade dos vínculos criados entre os agentes (frequência e qualidade das interações) e pelo papel desenvolvido pelas organizações do Estado. Em APL as ações das entidades públicas são focadas em estratégias de apoio e crescimento de produtividade, voltadas principalmente para pequenas e médias empresas. Já em aglomerações, as iniciativas locais de desenvolvimento econômico realizam-se com maior participação de empresas privadas.

## 2.2.2 Desenvolvimento e Arranjo Produtivo Local

Atualmente o tema APL é relevante no cenário nacional, uma vez que o número de APL presentes no Brasil é elevado, estando os mesmos distribuídos entre todas as unidades da Federação. Além disso, o processo de estruturação local tem proporcionado, nos diversos arranjos produtivos, um desenvolvimento social, constatado a partir do melhoramento de índices sociais, através do equacionamento de problemas referentes à pobreza e geração de renda. (DULTRA, CRUZ e SOUZA, p. 1).

Buarque (1999) define desenvolvimento social como

[...] um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas. Para ser um processo consistente e sustentável, o desenvolvimento deve elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, ao mesmo tempo em que assegura a conservação dos recursos naturais.

Segundo Igliori (2001), “a aglomeração territorial pode dar origem a pólos de crescimento capazes de modificar de forma considerável a região em que estão instalados.” Dessa forma tem-se que os APL não figuram somente como fator chave para vantagens competitivas, mas também como fator de desenvolvimento social.

Assim, percebe-se que novos investimentos atraídos por mão-de-obra barata ou por incentivos fiscais, passam a ponderar em seus escopos, a existência de ambientes propícios ao desenvolvimento das atividades (DULTRA, CRUZ e SOUZA, p. 3).

<sup>2</sup>SÉRIO, L.C. *Clusters Empresariais no Brasil: Casos Selecionados*. São Paulo: Saraiva, 2007.

De acordo com Crocco (2003), independente do estágio de desenvolvimento que se encontra o APL, este possui significativos impactos no desempenho das empresas constituintes, especialmente das pequenas e médias empresas. Para essas empresas, os APL atuam como uma oportunidade de inserção de mercado, uma vez que, se isoladas, as mesmas não seriam atuantes em função de concorrência. Além disso, as pequenas e médias empresas tornam-se relevantes no cenário através da capacidade de gerar empregos e melhorar a distribuição de renda nas regiões.

A organização local por meio de arranjo produtivo tem como objetivo incentivar o desenvolvimento da localidade proporcionando aos participantes e aos envolvidos na cadeia produtiva (população, empresas, agentes) um estágio de desenvolvimento social, cultural e econômico.

Possuir um desenvolvimento social vinculado diretamente a população é favorável uma vez que a concentração de diversos modelos de negócios respeita a vocação e o saber produzidos pela região. Portanto, tem-se nesse modelo a máxima eficiência do aproveitamento daquilo que a localidade desenvolveu durante algum tempo, ou seja, daquilo que sempre foi o meio de subsistência, do qual a população envolvida possui *know-how* no desenvolvimento das atividades.

Lastres e Szapiro<sup>1</sup> (2003 *apud* DULTRA, CRUZ e SOUZA), afirmam que as políticas de desenvolvimento dos APL devem ponderar e articular conforme os interesses e as prioridades instituídas pelos agentes, de forma a viabilizar soluções que erradiquem a fome e que proporcionem a inclusão de grupos sociais marginalizados do processo de desenvolvimento da sociedade e do mercado.

Segundo relatório do BNDES (2004), essas políticas de desenvolvimento a partir de APL “podem ser uma questão marginal para o problema do desenvolvimento, entretanto, podem ter um “efeito colateral” muito positivo uma vez que se enfocam principalmente na cooperação entre os agentes locais e no conhecimento criado dentro do APL.”

### **2.3 Planejamento e Gestão Estratégica de Ações Coletivas**

Este item tem como objetivo abordar tópicos referentes à ações coletivas. Para tal, tem-se uma breve explanação do que se consistem as ações coletivas, bem como a estruturação de modelos teóricos de planejamento e gestão estratégica, cujos engajamentos estão nessas ações.

<sup>1</sup>LASTRES, Helena; SZAPIRO, M. *Arranjos produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Rio de Janeiro. UFRJ, 2000.

Para efeito de estudo, serão abordadas as seguintes metodologias: Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Produtivos (GESIS), Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (PINS) e Plano de Melhoria da Competitividade. Assim, como justificativa para a escolha da revisão destes métodos, tem-se o fato dos mesmos serem métodos de planejamento de ações coletivas.

### 2.3.1 Ações coletivas

Conforme definido por Olson<sup>1</sup> (1999 *apud* Campos, 2007) “uma organização é um grupo de indivíduos com interesses comuns.” Assim, tem-se para o autor que quando as ações são organizadas de forma coletiva, os resultados tendem a ser mais eficientes do que se fossem desenvolvidas de forma desorganizada. Isso significa que para maximizar os objetivos da organização, os indivíduos se agrupam conforme os interesses comuns.

Ainda segundo o autor, com relação ao arranjo desses grupos de indivíduos, espera-se que em grupos nos quais os interesses são coletivos, que os indivíduos ajam de acordo com estes interesses e em grupos nos quais os indivíduos realizam as ações isoladamente, espera-se que os indivíduos ajam de acordo com os interesses pessoais. (OLSON<sup>1</sup>, 1999 *apud* CAMPOS, 2007, p. 40).

Outra definição para ação coletiva é desenvolvida por Hardin<sup>2</sup> (1994 *apud* Campos, 2007) na qual o autor afirma que ações coletivas “são como interações sociais que envolvem um grupo de indivíduos, que visam interesses comuns realizados de forma coletiva, de modo que essas ações podem estar relacionadas a um conflito, coordenação ou cooperação”.

De acordo com Olson<sup>1</sup> (1999, *apud* Campos, 2007), quando as ações coletivas são bem desenvolvidas, elas podem gerar alguns benefícios para a organização tais como: “prover bens coletivos, minimizar custos de transação, alterar regras/ normas em prol dos associados, proporcionar ganhos de escalas, solucionar conflitos, dentre outros.”

Segundo Campos (2007, p. 42), para que as ações coletivas sejam bem sucedidas dentro das organizações é preciso que pelo menos um objetivo de seus associados seja atingido, pois caso contrário, a organização corre o risco de fracassar por falta de apoio na participação dos mesmos. Outro aspecto negativo refere-se às ações coletivas em grandes grupos, no qual essas ações podem vir a fracassar se não houver a participação dos membros participantes pelo fato do indivíduo membro acreditar que sua contribuição em nada influenciará as ações do grupo.

<sup>1</sup>OLSON, M. A *Lógica da Ação Coletiva*. São Paulo: Editora Edusp, 1999.

<sup>2</sup>HARDIN, R. KENEDY, P. A *Neoclassic Economic and Strategic Management Approach to Evaluating Global Agribusiness Competitiveness*. *Competitiveness Review*, p. 14-25, 1997.

Além disso, um fator complicador para o bom funcionamento de um grupo é que nem sempre os participantes possuem os mesmos desejos ou necessidades, incorrendo em conflitos.

De modo a controlar os conflitos Hardin<sup>2</sup> (1994 *apud* Campos, 2007) afirma ser inevitável a criação de uma coordenação responsável pelas interações sociais de modo a proporcionar instrumentos de coletividade entre os indivíduos participantes da organização.

Para a concepção de estratégias desenvolvidas pelas organizações, segundo Saes<sup>3</sup> (2000 *apud* Campos, 2007), existem três tipos diferentes de ações coletivas:

[...] a. ações tipo I, que beneficiam a todos os participantes – são aquelas que proporcionam a aglutinação de atores de diferentes segmentos em torno da ação proposta, uma vez que não existem conflitos a serem administrados ou dirimidos.

Por exemplo: fornecimento de estatística para associados.

b. ações tipo II, que beneficiam parte do grupo sem prejuízo dos demais – estas partem de agentes interessados na provisão de determinados bem ou serviço, não devendo haver objeções de outros participantes não atingidos.

Exemplo: criação de parcerias com outros segmentos para compra de matéria-prima ou para obtenção de financiamento, de que participa apenas parte dos associados.

c. ações tipo III, que beneficiam parte do grupo em detrimento de outros – nesse caso surgem conflitos que, para serem administrados, dependem do desenvolvimento de mecanismos de compensação entre os atores.

Exemplo: ação de produtores visando eliminação da contratação informal. Os produtores que se aproveitam das falhas da fiscalização para contratar trabalhadores irregulares devem perder com essa ação.

De acordo com Campos (2007), no planejamento das ações a serem desenvolvidas pelas organizações, devem-se priorizar as ações do tipo I e II a fim de minimizar conflitos entre as partes envolvidas, porém ações do tipo III são imprescindíveis para o desenvolvimento do sistema.

### **2.3.2 Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Produtivos (GESIS)**

De acordo com Neves (2007), o método de planejamento e gestão estratégica de sistemas produtivos é um método desenvolvido em cinco etapas com o objetivo de implementar uma gestão estratégica em sistemas agroindústrias. Essas cinco etapas estão ilustradas na figura 2.3.2.1 e descritas a seguir.

<sup>3</sup>SAES, M. L. **Organizações e Instituições**. In: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. (coord.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.



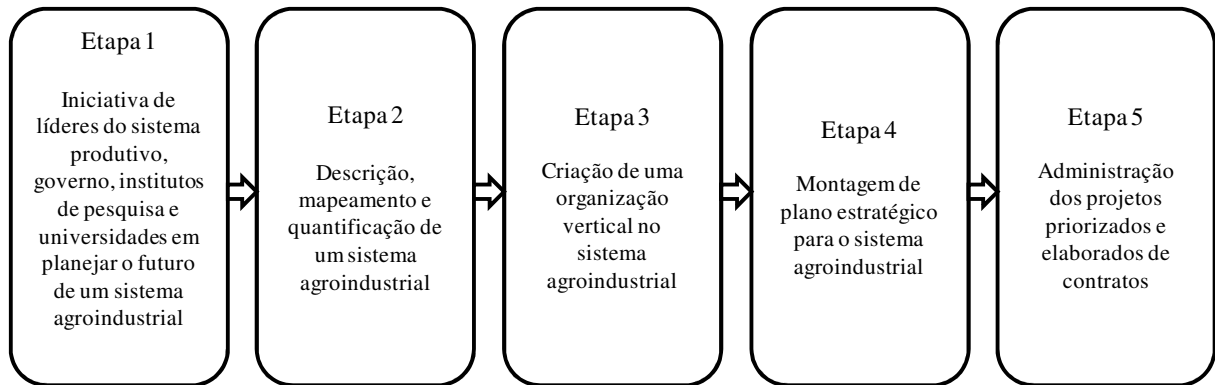


Figura 2.3.2.1: Método proposto para Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Produtivos  
**FONTE:** Neves, 2007

**Etapa 1:** Iniciativa de líderes do sistema produtivo, governo, institutos de pesquisa e universidades em planejar o futuro de um sistema agroindustrial

O método GESIS inicia-se através de iniciativas conjuntas entre organizações líderes do sistema produtivo, governo, institutos de pesquisas e universidades com o objetivo de planejar o futuro do sistema agroindustrial. Identificam-se nesta etapa informações referentes aos participantes do sistema, aos principais atores e a como ser representativo neste sistema produtivo.

**Etapa 2:** Descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial

A segunda etapa de descrição, mapeamento e quantificação do sistema agroindustrial consiste de seis fases divididas e classificadas conforme a figura 2.3.2.2.

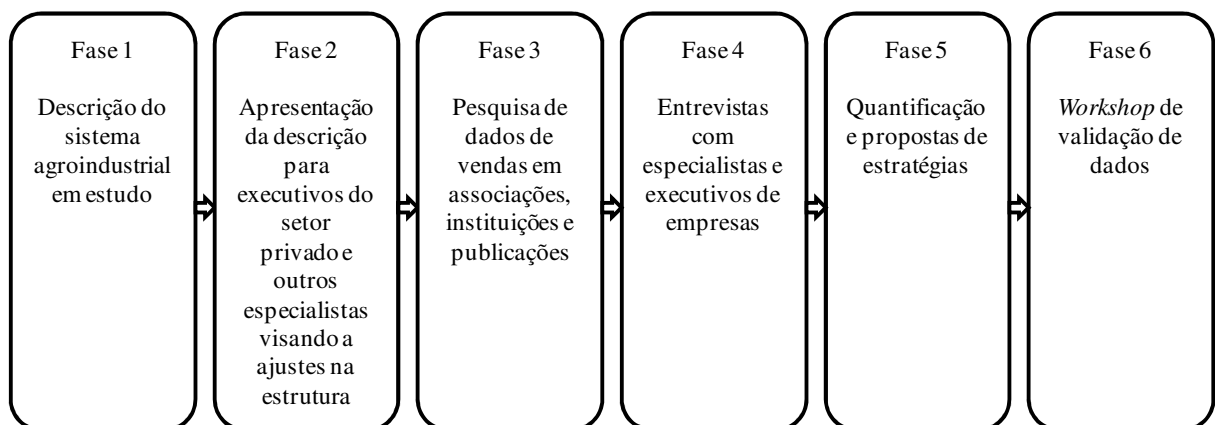


Figura 2.3.2.2: Método utilizado para caracterizar e quantificar Sistemas Agroindustriais  
**FONTE:** Neves, 2007

Para cada uma das seis fases, há uma breve explicação dos procedimentos considerados para implementação.

**Fase 1:** Mapeamento da cadeia agroindustrial.

**Fase 2:** Ajuste do mapeamento da cadeia agroindustrial a partir de entrevistas em profundidade com executivos e especialistas atuantes e influentes no setor.

**Fase 3:** Levantamento de dados referentes a vendas a partir de dados secundários.

**Fase 4:** Levantamento do montante financeiro de vendas das empresas através de entrevistas com gerentes do setor.

**Fase 5:** Dados coletados são compilados e enviados as empresas com o objetivo de validação e complementação das informações. Além disso, inicia-se o processo de elaboração das estratégias a serem desenvolvidas no *workshop* final.

**Fase 6:** Realização do *workshop* com a finalidade de apresentar e discutir os resultados. Além disso, há a discussão por parte dos participantes das ações estratégicas a serem elaboradas e implementadas.

**Etapa 3:** Criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial

A criação de uma organização vertical auxilia o sistema agroindustrial a atingir mais facilmente alguns objetivos tais como: “organização das informações existentes e trocas de informações, fórum para discussão das estratégias, organização com flexibilidade para captar e usar recursos, ter uma voz do sistema agroindustrial e representação junto às instituições, trabalhar uma agenda positiva para o setor e construir e implementar o GESIS”. (NEVES, 2007, p. 34).

Para a sua criação, Neves (2007) propõe o desenvolvimento de oito etapas: i) proposição da idéia da organização, ii) estabelecimento da organização, iii) definição dos mecanismos de financiamento, iv) formação da diretoria e definição da estrutura operacional, v) aumento do número de associados, vi) implementação, vii) controle, e viii) mensuração do desempenho.

**Etapa 4:** Montagem de plano estratégico para o sistema agroindustrial

O método do planejamento estratégico, desenvolvido para aplicação em um escopo de cinco anos, apresenta-se estruturado em três fases e cada fase possui diversas etapas para a sua estruturação.

Assim de acordo com Neves (2007) tem-se:

**Fase 1:** Introdutória

Nesta fase aborda-se, para o sistema agroindustrial, uma introdução e entendimentos sobre o assunto, análise de mercados, análise da situação interna e dos concorrentes, define-se objetivos para o sistema e desenvolvem-se estratégias cuja finalidade é atingir os objetivos propostos.

**Fase 2:** Planos dos Vetores Estratégicos: Produção, Comunicação, Canais de Distribuição, Capacitação e Coordenação

Estruturam-se nesta fase os orçamentos referentes aos projetos, bem como os processos de decisão. Inúmeras decisões referentes ao posicionamento do sistema agroindustrial são realizadas nesta etapa: i) decisões de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovação, ii) decisões de comunicações, iii) decisões de distribuição e logística, iv) decisões de capacitação do sistema produtivo/ recursos humanos, e v) decisões de coordenação e adequação ao ambiente institucional.

**Fase 3:** Implementação da Gestão Estratégica de Sistemas

Refere-se à execução e controle do projeto.

**Etapa 5:** Administração dos projetos priorizados e elaborados de contratos

A partir da etapa anterior, tem-se a elaboração de diversos projetos a serem executados, escalonados em prazos e grau de importância. A etapa 5 tem por finalidade fundamentar e viabilizar esses projetos através de análises e descrições de objetivos, detalhamento de ações, sugestões de implementação, indicadores de desempenho, projetos e planos relacionados, interrelações, equipe, prazos, orçamento e formas de gestão.

Segundo Neves (2007), os desenhos dos contratos entre os agentes deverão ser realizados conforme o modelo de desenho de contratos composto de quatro etapas, proposto pelo mesmo.

### 2.3.3 Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (PINS)

O método proposto visa desenvolver modelos de negócios que consideram as três vertentes da sustentabilidade – econômica social e ambiental. É um modelo, que a longo prazo, tem como metas gerar benefícios a todos os participantes da cadeia. Sua análise inicia-se através de uma empresa âncora capacitada a atuar no mercado. Ademais “trata-se de um conceito dirigido pela demanda em que, se possível, a produção já estará vendida ou encomendada antes ainda da decisão de produção.” (NEVES, THOMÉ E CASTRO, 2007 p. 51).

Assim, de acordo com a figura 2.3.3.1 tem-se o desenho da cadeia produtiva bem como o modelo PINS estruturado nas quatro dimensões – projeto, integrado, negócios e sustentáveis.

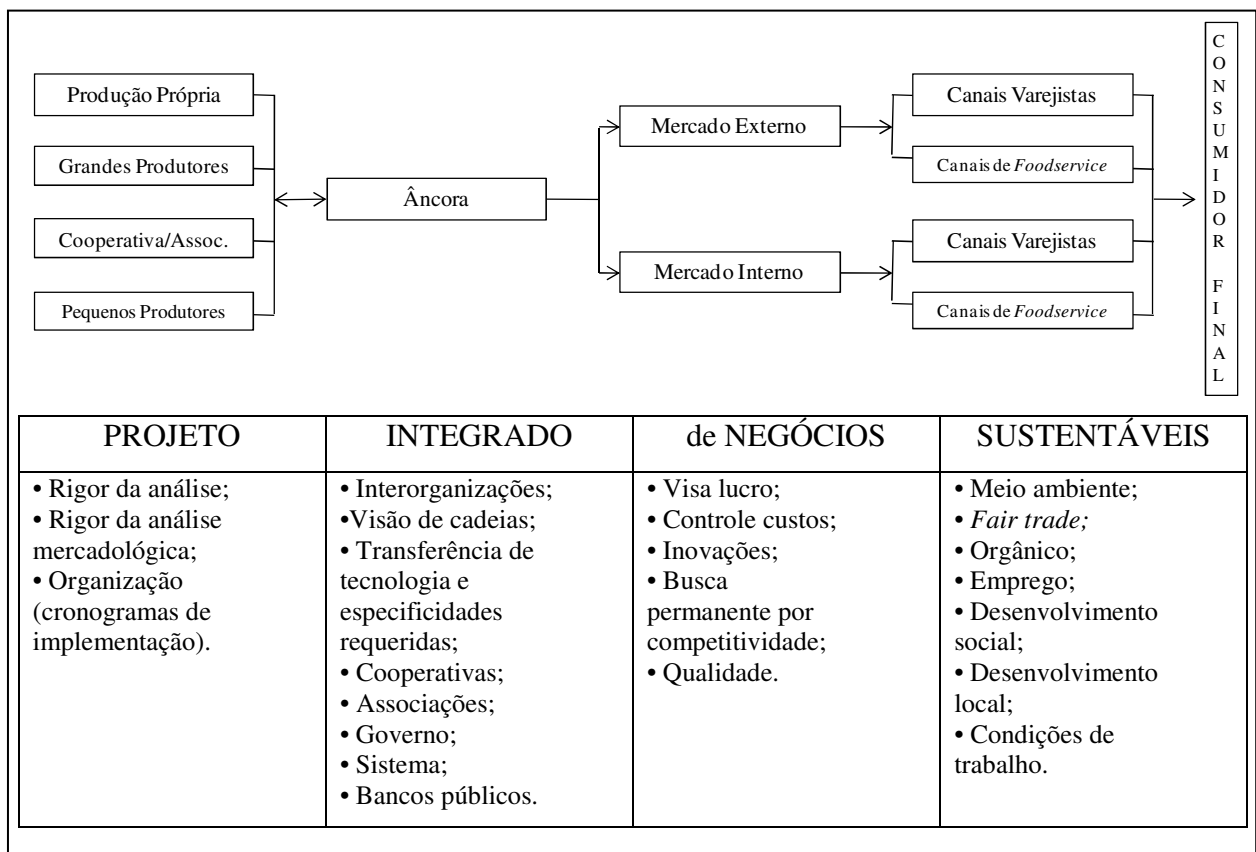


Figura 2.3.3.1: Modelo do Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis

FONTE: Neves, 2007

De forma a compreender cada uma das dimensões propostas pelo método, faz-se uma breve descrição do que corresponde cada etapa.

**Dimensão 1: Projeto**

Esta dimensão está estruturada na análise de três fatores, a começar pela viabilidade técnica de produção. Esse primeiro fator determina que, uma dada região, está diretamente relacionada às variedades, bem como as adaptações da produção, acarretando-a em diferentes tipos de investimento e custeio.

Já o segundo fator relaciona-se com o mercado a ser comercializado a produção. Aqui é relevante entender o comportamento e o crescimento da demanda e as tendências de mercado. Por fim, uma vez viáveis as análises técnicas e de mercado, identifica-se a atratividade do negócio na região através de análises financeiras. Para este fator, evidencia-se o cronograma de implementação, as atividades que serão desenvolvidas na implementação e as despesas e receitas do negócio.

Assim, para a consolidação desta etapa, três perguntas devem ser respondidas: “i) que alimentos ou fibras podem tecnicamente ser produzidos na região?, ii) existe mercado e qual o comportamento dele para o que podemos produzir?, e iii) é financeiramente atraente para um investidor esta atividade?” (NEVES, THOMÉ E CASTRO, 2007, p. 52).

**Dimensão 2: Integrado**

A dimensão 2 discute a necessidade da visão integrada do negócio, assim como governança e coordenação no sistema agroindustrial. A relação de uma empresa que se instala em uma determinada região é de compra e venda e as formas como esse processo é realizado determina seu grau de integração dentro do sistema.

A fim de entender o processo de integração do sistema agroindustrial, três perguntas deverão ser consideradas: “i) do ponto de vista da relação com fornecedores e compradores, existe viabilidade?, ii) como pode ser construído um modelo mais “inclusor”, integrado no ponto de vista de se relacionar com maior quantidade de produtores independentes ou cooperativas?, e iii) como fomentar a melhor coordenação na relação produtor e âncora agrícola de forma a evitar a concentração exclusiva?” (NEVES, THOMÉ E CASTRO, 2007, p. 53-54).

**Dimensão 3: Negócios**

Para esta dimensão alguns fatores do negócio devem estar claramente definidos. O negócio deve ser viável a fim de gerar lucros e controlar custos, deve estar constantemente relacionado à inovação e qualidade, de modo a ser sempre competitivo nos setores de atuação.

A pergunta identificada nesta dimensão é: “como incentivar a competitividade da cadeia montada?” (NEVES, THOMÉ E CASTRO, 2007, p. 55). Para melhor compreensão do negócio, os autores sugerem o entendimento de alguns fatores tais como: diversificação de produtos, investimentos em P&D, experiência no setor, modos de produção – preocupação com manuseio, qualidade, padronização e embalagens, dentre outros.

#### **Dimensão 4: Sustentáveis**

A dimensão sustentáveis relaciona-se a uma demanda recente realizada pela sociedade. Fatores como preocupação ambiental, produção orgânica, comércio justo, condições adequadas de trabalho, etc., passaram a ser considerados pelos consumidores no momento da compra.

Assim, a última pergunta a ser realizada é: “como incentivar o desenvolvimento sustentável na atividade da cadeia produtiva existente?” (NEVES, THOMÉ E CASTRO, 2007 p. 56). Algumas formas de incentivar o desenvolvimento sustentável são ilustradas pelos autores, tais como: processo de certificações de produção, preocupação com o meio ambiente, investimentos realizados pela empresa à comunidade, entre outros.

#### **2.3.4 Plano de Melhoria da Competitividade (PMC)**

Assim como o GESIS e o PINS, o PMC é um método de planejamento de ações coletivas. A diferença entre eles é finalidade com a qual são aplicados. No caso do GESIS, tem-se um método para gestão estratégica de sistemas agroindustriais. Já o PINS seu método de planejamento é para modelos de negócios que consideram as três vertentes da sustentabilidade. Por fim, o PMC é um método de planejamento que visa desenvolver APL.

De acordo com a SECTI (2009), o PMC “constitui-se na análise global do APL, com o objetivo de formar uma visão comum entre os agentes atuantes do APL, a partir desta perspectiva, decidir quais serão as estratégias que devem ser adotadas para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade do segmento produtivo.”

A fim de estruturar o PMC, metodologicamente sua estrutura compreende duas partes: i) diagnóstico do APL e ii) análise competitiva do APL (SECTI, 2009, p.11).

A metodologia de desenvolvimento do Plano de Melhoria da Competitividade para APL foi elaborada por Scare, Rossi, Neves e Lima (2009) e tem como direcionamento na elaboração de sua estrutura cinco importantes premissas: i) o conceito de APL foi considerado

para o desenvolvimento do método, ii) as análises necessárias para atender os requisitos propostos de um PMC estão inseridas no método, iii) a metodologia proposta é genérica, tornando o PMC aplicável aos diversos tipos de APL, independente da localidade ou do nível de desenvolvimento, iv) o escopo de agrupamento são organizações e não empresas isoladas, uma vez que o método visa identificar Planos de Melhoria da Competitividade para APL, e v) o método tem como etapa final a identificação de projetos estruturantes, bem como o delineamento do plano de ação para cada APL estudado.

A partir das premissas tem-se o método elaborado em uma estrutura seqüencial de sete etapas. Com a finalidade de facilitar o processo de análise, as sete etapas foram divididas em tópicos, conforme ilustra a figura 2.3.4.1 abaixo.

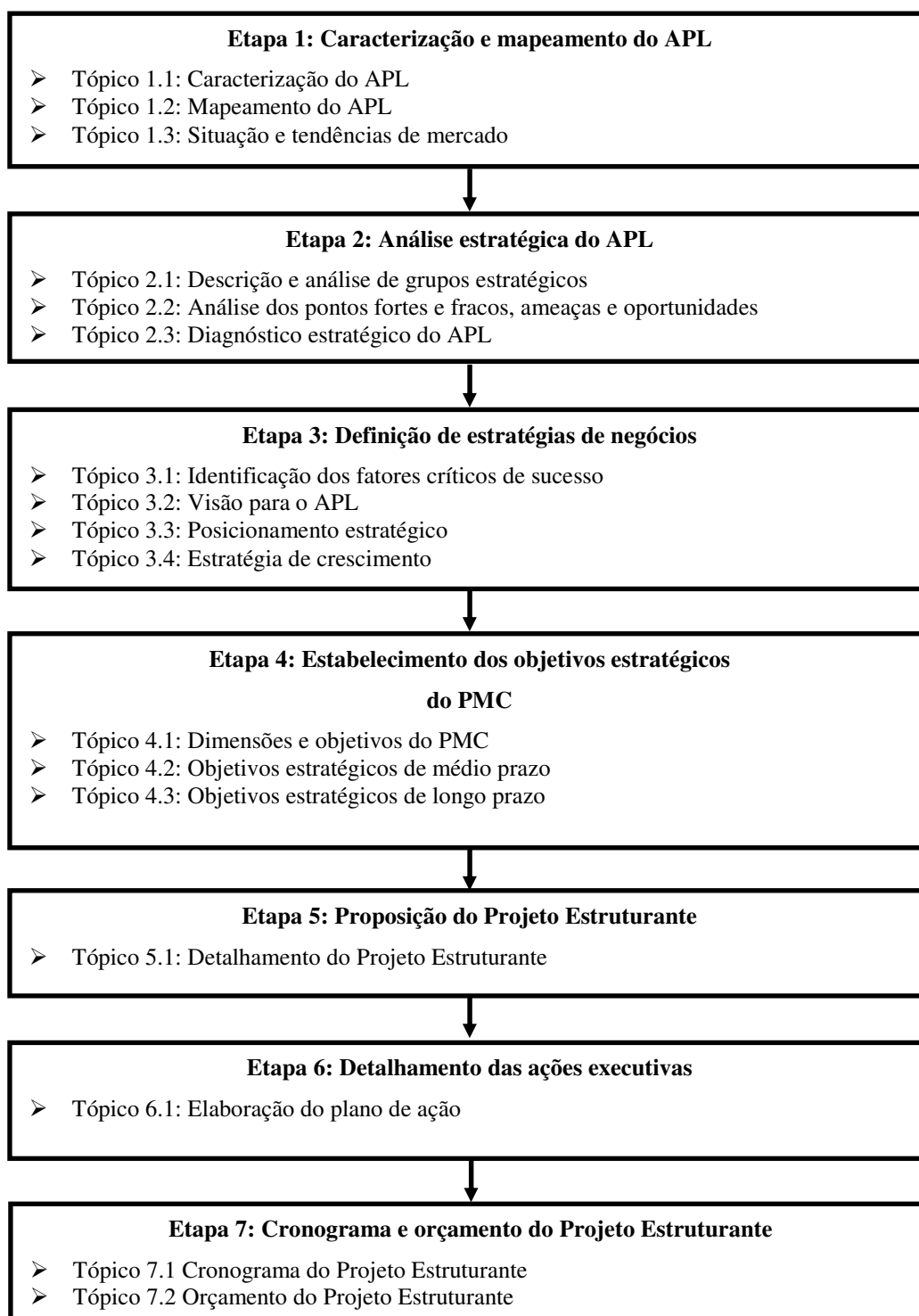


Figura 2.3.4.1: Etapas do Plano de Melhoria da Competitividade  
 FONTE: Elaborado por Scare; Rossi; Neves; Lima, 2009

O método tem como objetivo viabilizar a construção de uma estrutura lógica que possa definir e formalizar o Plano de Melhoria da Competitividade. De acordo com Scare, Rossi, Neves e Lima (2009), a finalidade das análises realizadas é facilitar o processo de tomada de decisões estratégicas, definição de projetos estruturantes e delineamento de políticas públicas.

Para melhor entendimento das etapas propostas por Scare, Rossi, Neves e Lima (2009), no desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade, tem-se a seguir um



detalhamento de cada uma das etapas, visto que o entendimento das mesmas é essencial para a abordagem realizada na segunda etapa do projeto de pesquisa.

### **Etapa 1: Caracterização e Mapeamento do APL**

Tem como objetivo caracterizar e mapear o APL em estudo.

#### **Tópico 1.1: Caracterização do APL**

A caracterização do APL abordará os aspectos históricos, geográficos, de governança, institucionais e tecnológicos, com o objetivo de identificar e descrever as relações existentes no APL.

A primeira etapa do PMC tem uma importante relação com este trabalho, uma vez que se trata de características de APL. Isso significa que, para o estudo exploratório em que se buscaram características a serem abordadas na pesquisa, um ponto de referência foi esta etapa. Dessa forma, todo o processo de caracterização do APL utilizado pelo PMC foi considerado na definição das características que definiriam suas influências na elaboração do PMC.

#### **Tópico 1.2: Mapeamento do APL**

O mapeamento da cadeia produtiva é composto pelo desenho da rede produtiva (distribuição dos agentes de acordo com as funções desempenhadas na rede produtiva) e pela identificação dos agentes participantes na rede e dos seus respectivos subgrupos.

#### **Tópico 1.3: Situação e Tendências de Mercado**

Apresenta-se neste tópico as análises de mercado referentes à situação atual, as tendências e aos aspectos favoráveis e desfavoráveis, nos âmbitos internacional, nacional e regional.

### **Etapa 2: Análise Estratégica do APL**

Sua finalidade é analisar estrategicamente o APL.

#### **Tópico 2.1: Descrição e Análise de Grupos Estratégicos**

Este tópico tem como objetivo identificar e analisar os subgrupos com estratégias relativamente semelhantes.

#### **Tópico 2.2: Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades**

Consiste na realização da análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), cujo objetivo é identificar os ambientes internos e externos ao APL. Para o ambiente externo essa análise significa monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e os principais agentes microambietais (fornecedores, concorrentes e compradores). Já para o ambiente interno, significa identificar os principais pontos fortes e fracos referentes aos aspectos históricos, geográficos, de governança, institucional e tecnológico (KOTLER e KELLER, 2006, p. 50).

### **Tópico 2.3:** Diagnóstico Estratégico do APL

Consiste na consolidação do diagnóstico estratégico do APL através da elaboração de dois painéis que relacionam: pontos fortes com oportunidades (aspectos favoráveis) e pontos fracos com ameaças (aspectos desfavoráveis).

## **Etapa 3: Definição de Estratégias de Negócios**

Visa definir estratégias de negócios para o APL.

### **Tópico 3.1:** Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

A identificação dos fatores críticos de sucesso tem como objetivo definir aquilo que o APL necessita e deseja (direcionadores de demanda), bem como o APL deverá se posicionar para o mercado (direcionadores de custo ou de diferenciação).

### **Tópico 3.2:** Visão para o APL

Definir uma visão para o APL significa posicionar o APL no longo prazo, identificando o que o APL deseja ser no futuro, aonde o ele quer chegar e como é o retrato do mesmo no futuro.

### **Tópico 3.3:** Posicionamento Estratégico

Este tópico tem como objetivo definir o posicionamento estratégico do APL. De acordo com Porter<sup>1</sup> (1992 *apud* Neves, 2007), são considerados três tipos de estratégias: liderança em custos, diferenciação e enfoque (nos custos e na diferenciação). A vantagem competitiva encontra-se entre essas estratégias e para obtê-la é preciso posicionar o APL dentro de uma delas.

### **Tópico 3.4:** Estratégia de Crescimento

<sup>1</sup>NEVES, M. F. *Gestão Estratégica de Marketing*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 231 p.

A estratégia de crescimento do APL adotada pelo PMC tem como modelo proposto a matriz de Ansoff. A finalidade deste modelo é desenvolver quatro opções de estratégias de crescimento: i) penetração de mercado, ii) desenvolvimento de produtos, iii) desenvolvimento de mercados e iv) diversificação.

#### **Etapa 4: Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos**

Esta etapa consiste da definição dos objetivos estratégicos para o APL.

##### **Tópico 4.1: Dimensões e Objetivos do Projeto Estruturante**

Delimitar o escopo do projeto – dimensões – e os objetivos estratégicos de cada dimensão no médio e longo prazo.

##### **Tópico 4.2: Objetivos Estratégicos de Médio-Prazo**

Descrição dos objetivos estratégicos em um horizonte temporal de três anos – médio prazo.

##### **Tópico 4.3: Objetivos Estratégicos de Longo-Prazo**

Descrição dos objetivos estratégicos em um horizonte temporal de oito anos – longo prazo.

#### **Etapa 5: Proposição do Projeto Estruturante**

Esta etapa tem por função detalhar o Projeto Estruturante

##### **Tópico 5.1: Detalhamento do Projeto Estruturante**

Tem-se neste tópico o detalhamento de cada objetivo proposto no Projeto Estruturante. Para cada objetivo são detalhadas as estratégias, as metas, as variáveis de análise, as fórmulas para acompanhamento do desempenho, as fontes para as análises de variáveis e a periodicidade na medição do desempenho.

#### **Etapa 6: Detalhamento das Ações Executivas**

Detalhar as ações executivas a fim de viabilizar a implementação do Projeto Estruturante. Consiste de planos de ação para cada objetivo estratégico proposto.

**Tópico 6.1: Elaboração do Plano de Ação**

Este tópico tem por objetivo detalhar as ações dos objetivos estratégicos, estruturadas em: nome, descrição e resultado esperado pela ação, agentes envolvidos e responsabilidades, orçamento e outros recursos, tipo de ação, situação e cronograma de execução.

**Etapa 7: Cronograma e Orçamento do Projeto Estruturante**

Nesta etapa tem-se a apresentação total do cronograma e do orçamento do Projeto Estruturante.

**Tópico 7.1: Cronograma do Projeto Estruturante**

Demonstração do período de execução de cada sub ação do Projeto Estruturante, bem como demonstração do período total de execução do Projeto Estruturante.

**Tópico 7.2: Orçamento do Projeto Estruturante**

Demonstração do orçamento necessário na execução de cada sub ação do Projeto Estruturante, bem como demonstração do orçamento total necessário na execução do Projeto Estruturante.

É importante ressaltar que durante a realização das etapas, algumas intervenções diretas foram realizadas durante a elaboração do PMC. Essas intervenções foram feitas de três modos: i) *road show*, ii) 1º painel temático, e iii) 2º painel temático.

***Road Show*: visita ao APL**

O *road show* caracteriza-se pela presença dos pesquisadores responsáveis pela elaboração dos PMC nas regiões dos APL. Este processo é realizado após a Etapa de Caracterização e Mapeamento do APL, na qual a equipe responsável pelo PMC levantou informações secundárias e algumas primárias via telefone e e-mail antes de ir de fato ao APL. Dessa forma, a viagem do *road show* é um mecanismo de verificar as informações levantadas com a realidade, além da busca por novas informações e fatos relevantes para o APL não identificados anteriormente. Assim, o *road show* significa uma viagem à região do APL na qual se busca apresentar aos pesquisadores a realidade local dos APL.

**1º painel temático:** reuniões com os agentes do APL

O 1º painel temático caracteriza-se por reuniões realizadas no APL, geralmente entre as Etapas de Análise Estratégica do APL e Definição de Estratégias de Negócios. Seu objetivo é discutir pontos analisados, principalmente, na Etapa de Análise Estratégica de modo a validar com os agentes locais toda a informação já identificada. Além da validação, dependendo da participação dos agentes nessas reuniões há a discussão de novos pontos a serem acrescentados ou modificados no PMC do APL.

**2º painel temático:** reuniões com os agentes do APL

O 2º painel temático caracteriza-se por reuniões realizadas juntamente com os agentes do APL, na qual se discute as Etapas de Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos e Proposição do Projeto Estruturante. Tem-se nessas reuniões a apresentação dos objetivos e do Projeto Estruturante de modo que a participação dos agentes auxilie ou na validação ou na modificação do plano. Assim, essas reuniões do 2º painel temático são importantes para o delineamento das ações propostas pelo PMC ao APL.

### 3 METODOLOGIA

Entende-se como metodologia um conjunto de técnicas e processos utilizados pela ciência de modo a formular, investigar e resolver o problema de pesquisa identificado no trabalho. Caracteriza-se por observar ou realizar experimentações a partir das diversas grandezas que compõem o estudo. Dessa forma, a metodologia é a linha de raciocínio a ser adotada no processo de pesquisa. (JUNG, 2003, p. 59)

#### 3.1 Método

De acordo com Gil (1999), quando o tema de pesquisa escolhido é bastante amplo, tornam-se necessários esclarecimento e delimitação, o que exige uma revisão da literatura, discussão com especialistas, entre outros. A partir deste processo, o problema passa a ser mais esclarecido, passível de investigação através de procedimentos mais sistematizados.

Assim, o método proposto para o desenvolvimento deste estudo consistiu em pesquisas do tipo exploratória e descritiva. Como pesquisa exploratória, houve a necessidade de definir as características a serem abordadas no estudo, e como descritiva, o comportamento destas características para com a influência na elaboração dos respectivos Planos de Melhoria da Competitividade.

Segundo Gil (1999) a principal finalidade da pesquisa do tipo exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. Do mesmo modo, Malhotra (2006) afirma que este tipo de pesquisa torna-se útil em situações nas quais o objetivo é explorar a situação problema, ou seja, em situações em que o pesquisador precisa coletar o maior número de dados e informações referentes ao problema de pesquisa.

Selltiz, Jahoda, Deutsch e Cook (1967), afirmam que uma pesquisa do tipo exploratória pode ter outras funções tais como: “i) aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que se pretende realizar tal estudo, ii) esclarecimento de conceitos, e iii) estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas.”

Assim, Cooper e Schindler (2004), complementam dizendo que a pesquisa do tipo exploratória serve a outros objetivos como a área de investigação. Dessa forma, a área em que a pesquisa visa explorar pode ser tão nova ou tão vaga que o pesquisador precisa fazer uma exploração a fim de descobrir algo sobre o problema enfrentado pelo estudo. Além disso,

acrescenta-se às investigações, o fato de importantes variáveis não serem conhecidas ou não estarem totalmente definidas.

Deste modo, a pesquisa exploratória utilizou técnicas qualitativas, através de dados secundários, para explorar e identificar quais características de APL seriam abordadas no estudo.

Dados secundários são definidos como estudos realizados anteriormente por terceiros nos quais se buscam bases de informações importantes para o estudo. (COOPER e SCHINDLER, 2004, p. 132). Segundo Malhotra (2006), dados secundários são utilizados para: “i) identificar o problema, ii) definir melhor o problema, iii) desenvolver uma abordagem do problema, iv) formular uma concepção de pesquisa adequada, v) responder a certas perguntas da pesquisa e testar algumas hipóteses e vi) interpretar os dados primários com mais critérios.”

Para que a pesquisa exploratória pudesse ser consolidada através de dados secundários, foi feito um levantamento através do referencial teórico das principais características de APL. Este levantamento teve como embasamento três aspectos: i) pesquisa bibliográfica sobre aglomerações e APL, ii) caracterização do APL descrita pelo PMC, e iii) processo de elaboração do PMC.

De acordo com o referencial teórico, são fatores relevantes para a caracterização de APL a forma de surgimento, o estágio de desenvolvimento, o grau de organização e o tipo de ações desenvolvidas. Entende-se que o modelo de classificação de APL descreve suas características, visto que para classificar precisa-se primeiro definir as características que levam a classificação. Já a caracterização do APL descrita pelo PMC abordou como características dos APL os aspectos históricos, geográficos, de governança, institucionais e tecnológicos. A descrição feita pelo PMC corresponde às características identificadas pelo método. Por fim, os processos de elaboração do PMC são as intervenções feitas pelos pesquisadores dos APL, em seus respectivos APL, e suas implicações para o PMC.

Assim, com base nesses aspectos, foram identificadas as seguintes características de APL para a utilização no estudo: i) aspecto histórico: forma de surgimento do APL, ii) aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL, iii) relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL, iv) composição do APL, v) tipo de ações desenvolvidas no APL, vi) comercialização dos produtos do APL, vii) aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL, viii) entidades públicas no APL, ix) processo do PMC: 1º painel temático e x) processo do PMC: 2º painel temático.

Das dez características identificadas, seguem abaixo os objetivos das mesmas para com o estudo, ou seja, o que cada característica representa e a sua relação com a influência na elaboração dos PMC:

i) Aspecto histórico: forma de surgimento do APL:

Aspecto histórico significa identificar a forma de surgimento do APL e relacionar este surgimento, bem como os fatores decorrentes deste surgimento, com a elaboração do PMC.

ii) Aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL:

Aspecto geográfico significa analisar a dispersão dos municípios de modo a identificar se a localização dos mesmos com relação à proximidade e distância teve influência no PMC.

iii) Relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL:

A característica relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL significa identificar se a atividade exercida pelo APL representa o principal meio econômico dos municípios envolvidos e se o nível de dependência econômica dos municípios, em relação à atividade exercida, influenciou na elaboração do PMC.

iv) Composição do APL:

Composição do APL significa identificar o que predomina no APL: pequenas, médias ou grandes empresas/produtores, e como o fator composição do APL influenciou na elaboração do PMC.

v) Tipo de ações desenvolvidas no APL:

Essa característica busca identificar que tipo de ação predomina no desenvolvimento do APL, se são ações coletivas ou se são ações individuais, e a sua relação na elaboração do PMC.

vi) Comercialização dos produtos do APL:

Comercialização dos produtos do APL significa identificar em que tipo de mercado o produto é comercializado (local, regional, nacional e internacional), bem como identificar a influência exercida pelo local de comercialização na elaboração do PMC.

vii) Aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL:



Aspecto tecnológico significa identificar o nível tecnológico do APL em relação aos aspectos pessoas, processo e produtos, bem como identificar a influência desse nível tecnológico na elaboração do PMC.

viii) Entidades públicas no APL:

A característica entidades públicas tem como objetivo identificar o papel desempenhado pelas entidades públicas no APL, assim como, de que modo, a atuação das entidades influenciou na elaboração do PMC.

ix) Processo do PMC: 1º painel temático:

Processo do PMC refere-se às interferências feitas pelos pesquisadores nos respectivos APL. Para o 1º painel temático, houve nas localidades dos APL apresentações referentes ao desenvolvimento do PMC. Nessa primeira apresentação do PMC, discutiu-se sobre a elaboração do PMC para o determinado APL. Assim, essa característica buscou identificar se a primeira apresentação sobre o PMC no APL influenciou na elaboração do PMC.

x) Processo do PMC: 2º painel temático:

Assim como no 1º painel temático, o 2º painel temático realizou apresentações nas localidades dos APL sobre o desenvolvimento do PMC. Também no 2º painel temático discutiu-se sobre a elaboração do PMC, de modo que essa característica visou identificar se a segunda apresentação sobre o PMC no APL influenciou na elaboração do PMC.

Após a pesquisa exploratória em que se definiram as características que seriam abordadas no estudo, realizou-se a pesquisa descritiva, que visava descrever a influência das características de APL na elaboração de PMC. Dessa forma, tem-se que o modelo descritivo, a ser utilizado, visava proporcionar maior compreensão e esclarecimento acerca da influência das características dos Arranjos Produtivos Locais na elaboração de Planos de Melhoria da Competitividade.

Cooper e Schindler (2004), definem pesquisa do tipo descritiva como estudos normalmente estruturados com hipóteses ou questões investigativas claramente declaradas. Assim, a pesquisa descritiva atende a diversos objetivos de pesquisa: “i) descrição de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (quem, que, onde, e como de um tópico), ii) estimativa das proporções de uma população que tenha essas características,

iii) descoberta de associações entre as diferentes variáveis, iv) descoberta e mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis.”

Dessa forma, neste estudo, a pesquisa descritiva teve como objetivo descrever como as características de APL influenciaram na elaboração dos PMC, bem como resumir o comportamento destas influencias.

Para o desenvolvimento da pesquisa descritiva optou-se pela coleta estruturada de dados. Isso significou uma coleta realizada a partir de um questionário formal, com questões em ordem predeterminada (MALHOTRA, 2006, p. 183). Assim, a fim de viabilizar as entrevistas, teve-se a elaboração de um roteiro (ANEXO A), que consistiu em um questionário, cujo objetivo foi reunir os pontos a serem abordados na pesquisa na entrevista, de modo a identificar a influência das características de APL na elaboração dos PMC.

Com a finalidade de viabilizar a coleta estruturada de dados e posteriormente realizar o estudo, teve-se a identificação de dois diferentes grupos para a realização das entrevistas:

- Grupo 1: Pesquisadores responsáveis pela elaboração dos PMC de cada APL em estudo;
- Grupo 2: Coordenadores locais responsáveis pelo desenvolvimento local de cada APL. Esses agentes, em geral, eram coordenadores do SEBRAE ou SECTI, contatos direto dos pesquisadores, além de serem agentes altamente envolvidos na governança do APL.

As entrevistas, a princípio, seriam realizadas com os atores referentes ao grupo 1, ou seja, seriam realizadas nove entrevistas com os pesquisadores responsáveis pela elaboração dos nove PMC dos APL em estudo.

Para o grupo 2 (coordenadores locais), as entrevistas só seriam necessárias e consequentemente realizadas, caso as informações resultantes da entrevista, com o pesquisador responsável pela elaboração do PMC de um determinado APL, fossem insuficientes para descrever a influência da característica na elaboração do PMC.

De modo, a compor o grupo 1 tem-se identificados, abaixo, os pesquisadores entrevistados, bem como seus respectivos APL, nos quais os pesquisadores foram responsáveis pela elaboração dos PMC:

- Frederico Fonseca Lopes – APL de Derivados de Cana-de-Açúcar;
- Frederico Fonseca Lopes – APL de Fruticultura;
- José Carlos de Lima Jr – APL de Caprinovincultura;
- José Carlos de Lima Jr – APL de Piscicultura;
- Marco Antonio Conejero – APL de Transformação do Plástico;
- Matheus Alberto Consoli – APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos;

- Matheus Alberto Consoli – APL de Sisal;
- Vinícius Gustavo Trombim – APL de Rochas Ornamentais;
- Vinícius Gustavo Trombim – APL de Turismo.

Após a estruturação do roteiro de entrevistas e a identificação dos grupos a serem entrevistados, realizaram-se as entrevistas. As entrevistas foram realizadas durante o mês de abril de 2010, com os pesquisadores responsáveis pelos APL, pertencentes ao grupo 1. Dessa forma foram realizadas nove entrevistas com os pesquisadores responsáveis pela elaboração dos nove PMC dos APL em estudo.

Realizadas as entrevistas, o objetivo da pesquisa foi: i) identificar e descrever a influência das características do APL na elaboração do seu respectivo PMC, e ii) resumir e concluir a relação entre as características dos APL e a elaboração do PMC.

Para melhor entendimento do que foi abordado como metodologia nesta pesquisa, tem-se a figura 3.1.1 abaixo resumindo o que foi proposto. Dessa forma, inicialmente tinha-se uma pesquisa exploratória, na qual se buscou as características de APL a serem utilizadas no estudo a partir de dados secundários. Posteriormente realizou-se uma pesquisa descritiva, na qual a coleta estruturada de dados visava identificar a influência das características de APL na elaboração dos respectivos PMC.

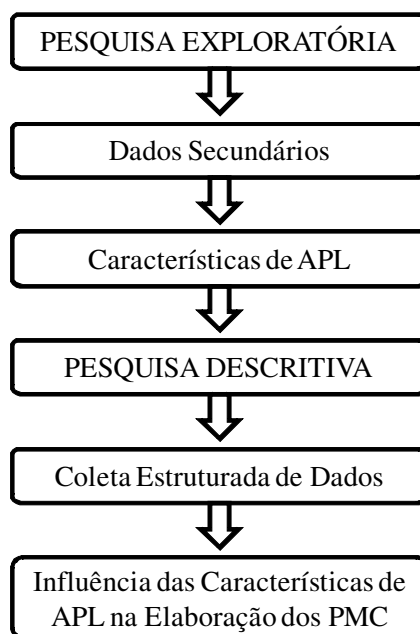


Figura 3.1.1: Resumo da metodologia utilizada no estudo

## 4 RESULTADOS

Entende-se como resultados as respostas dadas pelos entrevistados acerca da influência das características dos APL na elaboração do PMC. Assim, tem-se estruturado para este tópico, primeiro uma análise por APL e posteriormente, um resumo das análises segmentadas por características.

A análise por APL caracteriza-se por descrever a influência das características dos APL na elaboração do PMC e o resumo das análises caracteriza-se por descrever cada característica, de modo a visualizar a influência das características dos APL na elaboração dos PMC. Dessa forma serão descritas as influências das características dos nove APL na elaboração dos seus respectivos PMC, bem como serão resumidas as dez características de APL, entre os nove APL em estudo.

### 4.1 Influência das Características dos APL na Elaboração dos PMC

Neste tópico descrever-se-á a influência das características dos APL na elaboração dos PMC. Dessa forma, serão descritos respectivamente os seguintes APL:

- APL de Derivados de Cana-de-Açúcar;
- APL de Fruticultura;
- APL de Caprinovinocultura;
- APL de Piscicultura;
- APL de Transformação do Plástico;
- APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos;
- APL de Sisal;
- APL de Rochas Ornamentais;
- APL de Turismo.

#### 4.1.1 APL de Derivados de Cana-de-Açúcar

Característica I (aspecto histórico: forma de surgimento do APL)

Como forma de surgimento, o APL de Derivados de Cana-de-Açúcar teve seu surgimento no início do processo de colonização do Brasil, sendo, portanto, um APL de origem espontânea.

A forma de surgimento do APL, no caso espontânea, teve influência na elaboração do PMC uma vez que a produção de derivados de cana-de-açúcar esta presente na história e na cultura da região.

#### Característica II (aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL)

O APL de Derivados de Cana-de-Açúcar encontra-se distribuído por redes. Dessa forma, seis redes formam o APL: Rede de Abaíra, Rede do Vale do Rio Galvão, Rede de Caetité, Rede de Cachaça de Livramento, Rede de Cachaça de Rio das Contas e Rede Litorânea. Assim, o aspecto geográfico do APL é composto por vários municípios, integrantes de seis redes, dispersas no Estado da Bahia.

A concentração geográfica influenciou bastante na elaboração do PMC. Primeiro porque para as reuniões tinha-se que ir a cada uma dessas redes, segundo porque em reuniões para todas as redes num único lugar, representantes de algumas redes não compareciam em função da distância, e terceiro porque para elaborar um Projeto Estruturante que beneficiasse todas as redes teve-se que considerar uma central de comercialização e uma central de pesquisa, em um determinado município.

#### Característica III (relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL)

A relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL caracteriza-se como principal atividade exercida pelos municípios componentes do APL com exceção da Rede Litorânea, onde no caso a atividade turismo é a mais influente (principal).

Analisando a influência da característica III na elaboração do PMC tem-se que a mesma influenciou na elaboração uma vez que a dependência econômica dos municípios em relação à atividade do APL fez com que o PMC desenvolvesse ações que privilegiassem a situação econômica do APL.

#### Característica IV (composição do APL)

O APL de Derivados de Cana-de-Açúcar é composto em sua grande maioria por pequenos produtores. Essa composição influenciou na elaboração do PMC visto que a grande maioria é pequenos produtores. Geralmente os pequenos produtores tem menor grau de instrução e qualificação, além do que existe uma grande quantidade de pequenos produtores esparramados em grandes áreas, o que prejudica, às vezes, o APL no desenvolvimento de idéias e ações coletivas.

#### Característica V (tipo de ações desenvolvidas no APL)

Para o tipo de ações desenvolvidas no APL, existe ações dos dois tipos, porém o que predomina são as ações coletivas. As ações são coletivas dentro das redes, ou seja, os municípios que compõem uma determinada rede desenvolvem ações conjuntas entre si. Porém, as redes que compõem o APL estão se desenvolvendo independentemente uma das outras, o que se caracteriza por ações individuais dentro do APL.

Analisando a influência do tipo de ações desenvolvidas no APL tem-se que o tipo de ações desenvolvidas influenciou na elaboração do PMC uma vez que nas reuniões os representantes das redes sempre defendiam um pouco mais os interesses de suas redes, ao invés dos interesses do APL como um todo. O fato de haver esse interesse dificultava a ação dos pesquisadores que precisavam mostrar as redes que os objetivos ali propostos eram para as redes pertencentes ao APL e não para redes específicas. Dessa forma, influenciou na elaboração do PMC uma vez que ficou mais difícil e frustrante para os agentes das redes entenderem que os objetivos propostos pelo desenvolvimento do PMC deveriam abranger todas as redes integrantes do APL e não somente redes específicas.

#### Característica VI (comercialização dos produtos do APL)

A comercialização dos produtos originados pelo APL é realizada predominantemente no mercado local, posteriormente estadual. Há a comercialização dos produtos originados pelo APL no mercado nacional e internacional, porém em pequena quantidade no mercado nacional e mínima a quantidade de exportação.

O modo como a comercialização dos produtos originados pelo APL é realizada influenciou na elaboração do PMC visto que se tinha que definir ações voltadas para o perfil dos produtores.

#### Característica VII (aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL)

No APL de Derivados de Cana-de-Açúcar há o predomínio de baixa tecnologia. A baixa tecnologia influenciou na elaboração do PMC de modo que o resultado do PMC foi o desenvolvimento de capacitação e de pesquisa e desenvolvimento (P&D), bem como um laboratório de melhoria da qualidade de produção.

#### Característica VIII (entidades públicas no APL)

A participação das entidades públicas no APL de Derivados de Cana-de-Açúcar é reduzida. Suas contribuições são feitas através de recursos ou repasses de verba, as quais são

mais para resolver um problema pontual do que desenvolver o APL. Dessa forma, as entidades públicas intervieram em algumas questões, colocaram alguns pontos, mas num grau de participação reduzido, o que resultou numa influencia muito baixa na elaboração do PMC.

#### Característica IX (processo do PMC: 1º painel temático)

O 1º painel temático foi caracterizado por uma boa participação dos agentes do APL, porém poucas contribuições foram feitas. Nesse painel os agentes descreveram as dificuldades, as características, os pontos fortes e fracos e o que eles almejavam no APL. Assim, tem-se que o 1º painel temático não influenciou na elaboração do PMC, uma vez que contribuiu com poucas informações.

#### Característica X (processo do PMC: 2º painel temático)

No 2º painel temático, a participação foi diferente, teve a dificuldade no deslocamento das redes até as reuniões, em função da distribuição geográfica do APL, o que resultou em uma participação menor quando comparada com o 1º painel temático. Porém, o 2º painel temático influenciou na elaboração do PMC uma vez que o direcionamento das ações do Projeto Estruturante foi feito a partir de reivindicações no 2º painel temático, além da identificação de algumas dimensões do Projeto Estruturante.

### **4.1.2 APL de Fruticultura**

#### Característica I (aspecto histórico: forma de surgimento do APL)

O surgimento do APL de Fruticultura deu-se através de políticas públicas, sendo este surgimento atrelado ao surgimento da Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF), a qual tinha como atividade central a implantação de distritos públicos irrigados na Região do Sub Médio São Francisco.

A primeira característica, forma de surgimento do APL não influenciou no desenvolvimento do PMC, uma vez dado o tempo em que a fruticultura irrigada existe na região (mais de 50 anos), os agentes do APL conseguem desenvolver suas políticas sozinhos, sem a dependência do governo como foi no início do APL. Existe ainda a presença das políticas públicas na extensão rural, na organização e manutenção dos canais dos perímetros irrigados, porém, atualmente essa dependência de políticas públicas no desenvolvimento do APL é reduzida.

### Característica II (aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL)

O APL de Fruticultura é composto por quatro municípios, além dos municípios integrados produtores de fruticultura irrigada pertencentes ao Estado de Pernambuco. Todos os municípios pertencentes ao APL são circunvizinhos.

Neste caso, os municípios estão localizados próximos, porém a proximidade não influenciou no desenvolvimento do PMC.

### Característica III (relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL)

A fruticultura irrigada é a principal atividade econômica desenvolvida pelos municípios do APL. Ser a principal atividade econômica influenciou na elaboração do PMC uma vez que houve crises na fruticultura nos últimos anos. Essas crises fizeram com que as instituições e os agentes que direcionam o APL buscassem soluções para conter a crise. Conseqüentemente esses direcionamentos de soluções influenciou no PMC, visto que essas instituições e agentes participavam com idéias de contenção das crises no APL.

### Característica IV (composição do APL)

Predomina-se no APL de Fruticultura o pequeno produtor. A composição predominante de pequenos produtores não influenciou na elaboração do PMC visto que a participação deles é menor, são mais representados do que participantes e as representações são para uma política comum, de interesse de todos.

### Característica V (tipo de ações desenvolvidas no APL)

O tipo de ações desenvolvidas no APL é predominantemente coletiva. A coletividade nas ações desenvolvidas pelo APL influenciou na elaboração do PMC. Existe no APL um comitê gestor que atua a mais ou menos um ano, cuja finalidade é promover e desenvolver o APL de modo a torná-lo mais competitivo. Esse comitê promove reuniões mensais com representantes do APL, sendo essas discussões em prol do APL, predominando dessa forma o desenvolvimento de ações coletivas. Dessa forma, a existência do comitê influenciou bastante na elaboração do PMC uma vez que os mesmos participaram ativamente no desenvolvimento do mesmo.

### Característica VI (comercialização dos produtos do APL)

Os produtos originados no APL são comercializados em vários mercados, desde regional, estadual, nacional, até internacional, dependendo do perfil do produtor, do tipo de



cultura do produtor, atividade (uva, manga, etc.), grau de tecnologia adotada e *know-how* para a produção. Geralmente, tem-se nesse APL o principal mercado a exportação de uva e manga mais o mercado nacional, que por sua vez também alimenta o mercado regional e local.

A comercialização dos produtos em mercados mais exigentes, nacional e internacional, influenciou na elaboração do PMC uma vez que esses mercados exigem uma organização do PMC. Por exemplo, para exportar, é necessária toda uma certificação, alguns critérios exigidos pelo mercado, que fazem com que o PMC e o APL desenvolvam ações para atingir essas demandas e/ ou exigências.

#### Característica VII (aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL)

O nível tecnológico do APL é caracterizado por baixa, média e alta tecnologia. Alguns mercados exigem alta tecnologia, outros mercados exigem menos tecnologia. A influência da característica aspecto tecnológico na elaboração do PMC foi identificada na tecnologia de pessoas. Dessa forma, as pessoas mais qualificadas, tem um papel natural de liderança nos grupos estratégicos, ou nas associações e esses participam mais, seja representando empresas ou representando grupos de produtores. Então se percebe que essa mão-de-obra mais qualificada, tem uma participação maior e influência maior no APL e conseqüentemente na elaboração das estratégias do PMC.

#### Característica VIII (entidades públicas no APL)

A participação das entidades públicas no APL é feita através da extensão rural, da organização dos perímetros públicos, da organização e manutenção dos canais de irrigação existente nesses APL, além de apoiar nos planos de competitividade do APL.

Essa característica do APL influenciou muito pouco na elaboração do PMC, uma vez que setor privado tem uma participação maior no desenvolvimento do APL, além das entidades públicas não terem participado diretamente na elaboração do PMC.

#### Característica IX (processo do PMC: 1º painel temático)

Nas reuniões dos 1º painel temático, participaram mais os agentes do setor privado, alguns representantes de associações de pequenos produtores e alguns agentes públicos, sendo estes em menor quantidade.

Já no 1º painel temático os agentes do APL começaram a colocar os problemas enfrentados pelo APL, bem como começaram a direcionar as possíveis dimensões do PMC.

Dessa forma, essa característica influenciou na elaboração do PMC, uma vez que no 1º painel temático já se discutia as dimensões do Projeto Estruturante.

#### Característica X (processo do PMC: 2º painel temático)

A participação no 2º painel temático foi menor, embora esse painel tenha sido mais determinante para definir as políticas, estruturação e direcionamento do PMC. Esse painel temático provocou uma discussão entre os agentes presentes do APL, que resultou no direcionamento do PMC. Assim, o 2º painel temático influenciou na elaboração do PMC visto que se definiram as principais dimensões e objetivos estratégicos do PMC.

### **4.1.3 APL de Caprinocultura**

#### Característica I (aspecto histórico: forma de surgimento do APL)

O APL de Caprinocultura surgiu através de investimentos realizados por políticas públicas, no qual se criou uma fazenda (Fazenda Icó), principal elemento norteador do APL.

Ter sido originado por meio de políticas públicas influenciou na elaboração do PMC visto que essas políticas ainda estão presentes no APL. Isso significa que várias instituições públicas atuam no APL implantando projetos e ações coletivas, o que no PMC influenciou no direcionamento das ações.

#### Característica II (aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL)

O aspecto geográfico do APL de Caprinocultura é caracterizado pela presença de quatro grandes pólos, sendo três destes voltados para a produção da carne (Juazeiro, Jussara e Pintadas) e um para a genética (Senhor do Bonfim). Os pólos de Juazeiro, Jussara e Senhor do Bonfim são pólos circunvizinhos e o pólo de Pintadas um pouco mais afastado, sendo a distância entre os pólos mais distantes de aproximadamente 300 km.

A característica aspecto geográfico influenciou na elaboração do PMC. Como o APL é composto por pólos e existem dois pólos diferentes entre si, tem-se para o PMC, a elaboração de objetivos estratégicos específicos para as localidades. Exemplos disso são: o objetivo estratégico Centro de Melhoramento Genético em Senhor do Bonfim, e o objetivo estratégico Centro de Excelência Culinária em Juazeiro. Dessa forma cada um desses objetivos estratégicos contemplou as especificidades dos pólos, no caso genética e produção de carne, respectivamente.

### Característica III (relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL)

A atividade exercida pelos municípios do APL é importante nos pólos dada às condições climáticas existentes, porém não é a principal. Desse modo, a atividade exercida torna-se relevante uma vez que a mesma é o meio de subsistência de pequenos produtores.

Apesar de não representar a atividade principal exercida pelos municípios do APL, o fator econômico influenciou na elaboração do PMC. Essa influência deu-se na elaboração do objetivo estratégico Centro de Engorda Coletiva. A elaboração deste Centro significa melhorar a qualidade da carne produzida pelo APL de modo que os produtores sejam capazes de obter melhores remunerações a partir do fornecimento de carnes padronizadas devido à sazonalidade climática que impacta no fornecimento de alimentação ao longo do ano. Para o APL, melhor remuneração significa aumento da renda e conseqüentemente da relação econômica da atividade exercida pelos municípios do APL.

### Característica IV (composição do APL)

O APL de Caprinovinocultura é composto predominantemente por pequenos produtores que tem entre 50 a 300 cabeças. A composição do APL influenciou na elaboração do PMC uma vez que várias ações desenvolvidas pelo PMC são direcionadas ao melhoramento tecnológico, principalmente, desses pequenos produtores.

### Característica V (tipo de ações desenvolvidas no APL)

As ações desenvolvidas no APL são predominantemente do tipo individuais. Isso ocorre em função da dificuldade encontrada na região uma vez que, como são poucas pessoas que tem opinião dentro do APL, essas pessoas acabam utilizando desse poder como meio de ganhar benefícios próprios, tornando ações que poderiam ser coletivas em ações individuais.

O tipo de ação desenvolvida no APL influenciou na elaboração do PMC. Apesar de predominar ações do tipo individual, para a elaboração do PMC, foi considerado que o APL deveria desenvolver ações coletivas. O modelo de ações coletivas foi desenvolvido no objetivo estratégico Comitê de Decisões Estratégicas da Produção, no qual se visa estruturar a gestão e a produção do APL, promovendo atividades coletivas entre os produtores e a agroindústria.

### Característica VI (comercialização dos produtos do APL)

Dois fatores interferem no local de comercialização dos produtos do APL: a formalidade e a qualidade dos produtos. Com relação à formalidade, existem dois tipos de

selos importantes na comercialização, SIF (comercialização nacional) e SIE (comercialização estadual). Como grande parte do que é produzido é produzido de maneira informal, não há a obtenção do selo e conseqüentemente o produto não é comercializado em localidades mais exigentes. Já com relação à qualidade, em função das condições climáticas, o APL não consegue produzir uma carne padronizada ao mercado. Isso significa que devido à sazonalidade, existem no APL períodos em que o animal consegue ter bom acabamento de carcaça e períodos em que o animal não consegue ter bom acabamento de carcaça. Além desses dois fatores, outro fator que justifica a comercialização ser mais regional é o fato da carne de caprinos representar aproximadamente 60% do total de carne consumida na região.

O local em que predomina a comercialização dos produtos do APL, mercado regional e local, influenciou na elaboração do PMC. Uma das ações do PMC foi criar um centro de engorda coletivo justamente para padronizar a carcaça do animal, diminuindo o efeito climático, de maneira a proporcionar as agroindústrias um produto melhor para comercialização em mercados mais exigentes.

#### Característica VII (aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL)

O nível tecnológico apresentado pelo APL é baixo. A tecnologia produto não possui padronização de carcaça, tecnologia pessoas é bem carente e a tecnologia processo é deficitária. Com relação à tecnologia processo há no APL uma tentativa de adaptação com relação às mudanças climáticas, porém essas tentativas ainda são incipientes.

A baixa tecnologia apresentada pelo APL influenciou bastante na elaboração do PMC. Parte do Projeto Estruturante foi direcionada ao aspecto tecnológico, através dos objetivos estratégicos Centro de Engorda Coletivo e Centro de Melhoramento Genético. Dessa forma, tem-se que esses objetivos estratégicos do PMC visam minimizar o impacto da produção do APL em não fornecer carcaça padronizada, além da sazonalidade na produção.

#### Característica VIII (entidades públicas no APL)

Existe a presença e atuação de entidades públicas no APL, porém a atuação de entidades tais como CODEVASF, Companhia Hidrelétrica do Vale do São Francisco (CHESF), SEBRAE, SECTI, Banco do Brasil e Universidade do Estado da Bahia (UNEB) são muitas vezes sombreadas. Isso significa que muitas vezes as entidades desenvolvem projetos para a mesma finalidade e não se comunicam entre si.

Apesar do relacionamento entre as entidades públicas no APL, a atuação das mesmas influenciou na elaboração do PMC visto que essas instituições atuam no APL implantando projetos e ações coletivas, influenciando no direcionamento das ações do PMC.

#### Característica IX (processo do PMC: 1º painel temático)

O 1º painel temático caracterizou-se por uma boa presença dos agentes do APL, porém pouca participação. Apesar da pequena participação, a mesma foi fundamental para o delineamento do PMC.

Dessa forma, tem-se que o 1º painel temático influenciou na elaboração do PMC uma vez que acrescentou aos colaboradores do APL uma nova e importante informação sobre o gargalo da produção. O problema era visto somente sob a ótica do produtor que tinha uma baixa remuneração pela indústria. Porém, quando se analisou a ótica da indústria, viu que o produto entregue não era de qualidade e conseqüentemente não era remunerado pelo mercado. Dessa forma, a sazonalidade do produto interferia na remuneração do produtor, na qualidade de carne entregue as indústrias e posteriormente no mercado final.

#### Característica X (processo do PMC: 2º painel temático)

Assim como no 1º painel temático, o 2º painel temático caracterizou-se por uma elevada presença de agentes do APL. No 2º painel temático houve a validação do trabalho feito. Dessa forma, esse segundo painel não influenciou na elaboração do PMC uma vez que não houve modificações a partir deste painel. Apesar disso, esse painel foi importante visto que os produtores enxergaram o problema na visão da indústria, considerando a qualidade do produto na remuneração feita pela mesma.

### **4.1.4 APL de Piscicultura**

#### Característica I (aspecto histórico: forma de surgimento do APL)

O APL de Piscicultura surgiu a partir de incentivos do governo na década de 80 e 90. Nessa época, o governo começou a incentivar a produção de tilápia na região do Vale do São Francisco.

A forma como o APL surgiu, através de incentivos do governo influenciou na elaboração do PMC. Quando o governo incentivou a atividade local, várias empresas foram para a região, porém quando se diminuem esses incentivos, a atividade tem quedas e várias empresas deixam o APL. Isso significa que o APL ainda depende muito dos incentivos

públicos para fomento da atividade. Dessa forma, a necessidade por ações de incentivos públicos para o desenvolvimento da atividade no APL influenciou na elaboração do PMC.

#### Característica II (aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL)

A composição do APL de Piscicultura é feita por três municípios: Paulo Afonso, Glória e Canudos, sendo Paulo Afonso e Glória a produção no Rio São Francisco e Canudos, a produção no Açude de Cocorobó. Com relação à localização geográfica, Paulo Afonso e Glória são municípios vizinhos, aproximadamente 10 km de distância, enquanto que Canudos é afastado, aproximadamente 200 km de Paulo Afonso.

O modo como eles estão localizados influenciou na elaboração do PMC visto que nas reuniões do APL, em função da distância, Canudos pouco participou. Desse modo, Paulo Afonso e Glória, foram os municípios que mais contribuíram na elaboração do PMC.

#### Característica III (relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL)

A atividade exercida pelos municípios do APL não representa o principal meio econômico dos mesmos. Por exemplo, em Paulo Afonso, quando foi fomentada pelo governo na década de 80 e 90, a piscicultura era uma atividade muito forte no município. Porém, atualmente, a principal atividade de Paulo Afonso é a parte de serviços relacionada à hidrelétrica da CHESF.

Nesse caso, como a atividade exercida pelos municípios do APL não representa o principal meio econômico dos mesmos, essa característica não influenciou na elaboração do PMC visto que a mesma foi indiferente para o PMC.

#### Característica IV (composição do APL)

O APL é composto por dois cenários diferentes: Paulo Afonso e Canudos predominam pequenos produtores e Glória predomina médios e grandes produtores. A classificação dos produtores é feita de acordo com o número de tanques redes, ou seja, a capacidade de cultivo instalada por produtor.

A composição do APL influenciou na elaboração do PMC. No município de Glória, onde predominam médios e grandes produtores, os mesmos influenciaram mais na elaboração do PMC visto que esses produtores tem uma visão mais empresarial do APL, e dessa forma, objetivaram melhor o desenvolvimento do PMC.

#### Característica V (tipo de ações desenvolvidas no APL)

No município de Glória, o tipo de ações desenvolvidas que predomina são ações individuais. Já em Canudos, em função da montagem de uma cooperativa, eles trabalham mais coletivos, sendo, portanto, o tipo de ações desenvolvidas coletiva. Já em Paulo Afonso, apesar da presença da Cooperativa Mista Agropecuária dos Produtores de Paulo Afonso (COOMAPA), a mesma é totalmente fragmentada, prevalecendo os interesses pessoais, ou seja, nesse município predomina as ações do tipo individual.

O tipo de ações desenvolvidas no APL influenciou na elaboração do PMC. Predomina no APL o desenvolvimento de ações individuais, porém para o PMC, considerou o desenvolvimento de ações coletivas. Essas ações foram desenvolvidas no PMC através do objetivo estratégico Organização Vertical, cujo objetivo central é tornar as ações do APL mais coletivas, de modo a elevar a competitividade do sistema como um todo. Além disso, outro objetivo estratégico do PMC que foi desenvolvido por meio de ações coletivas foi o Centro de Aquisições de Insumos Coletivos, que visa, principalmente, combinar ações de compras de insumos conjuntas.

#### Característica VI (comercialização dos produtos do APL)

A comercialização dos produtos do APL é feita em diversos mercados. Os mercados mais exigentes (principalmente mercado europeu e americano) são atendidos pela agroindústria Netuno, localizada em Paulo Afonso. Em Canudos, em função de um programa governamental, a comercialização do peixe é feita localmente em creches, escolas, entre outros.

O local onde os produtos são comercializados influenciou na elaboração do PMC visto que uma ação do PMC era reestruturar o modelo produtivo de modo a adequar o APL para as exigências competitivas do mercado. Essa reestruturação integra cinco pilares principais do sistema de produção de peixes: i) tecnologia, ii) genética, iii) alimentação, iv) gestão e v) manejo. Ademais, foi ação desenvolvida pelo PMC para desenvolver mercados, o objetivo estratégico Centro de Comercialização da Tilápia, de modo a criar parcerias de vendas à jusante da produção de peixes.

#### Característica VII (aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL)

Com exceção de Glória, o nível tecnológico apresentado pelo APL de Piscicultura caracteriza-se como sendo baixo. A tecnologia produto auxilia na produção do alevino em peixe, através da capacidade de ganho de peso do alevino durante o período de criação.

Apesar das tecnologias de produtos existentes, as mesmas não são desenvolvidas no APL, de modo que o peixe produzido não tem peso final adequado para comercialização em função ou da nutrição dada ou das condições de alocação dos peixes nos tanques. Já tecnologia processo, ainda que pudesse produzir em condições mais adequadas, o APL tem somente conhecimento suficiente para produzir peixes. Por fim, a tecnologia pessoas é bem baixa no APL.

O baixo nível tecnológico apresentado pelo APL influenciou bastante na elaboração do PMC. Na elaboração do PMC, um dos objetivos estratégicos do Projeto Estruturante foi à instalação do Centro de Melhoria Genético no APL. Seriam responsabilidades desse centro a seleção das matrizes utilizadas no melhoramento genético e o treinamento dos produtores com relação a manejo reprodutivo aplicado nos empreendimentos e na comercialização do juvenil.

#### Característica VIII (entidades públicas no APL)

Em Paulo Afonso e Canudos, a BahiaPesca é a entidade pública local responsável pela assistência técnica aos produtores. No município de Glória, a BahiaPesca não é muito atuante, uma vez que, como predominam médios e grandes produtores, os mesmos são mais capacitados.

A atuação das entidades públicas influenciou na elaboração do PMC de modo que o objetivo estratégico Centro de Melhoramento Genético visou integrar ações conjuntas entre os agentes públicos que atuam na região (UNEB, BahiaPesca e CHESF, além da COOMAPA). Dessa forma, de acordo com o PMC, tem-se a atuação dessas entidades na seleção de matrizes e no melhoramento genético dos alevinos comercializados pelo APL.

#### Característica IX (processo do PMC: 1º painel temático)

O 1º painel temático foi caracterizado pela boa presença dos agentes do APL, principalmente agentes institucionais e produtores. Esse painel temático influenciou na elaboração do PMC. Foi a partir do 1º painel temático que ficou evidente a deficiência no elo insumos, além da delicada relação entre produtor e indústria.

#### Característica X (processo do PMC: 2º painel temático)

O 2º painel temático foi marcado por alguns problemas. O primeiro foi à data, o 2º painel temático foi agendado próximo a Semana Santa, período de maior renda para os piscicultores. Além disso, acrescenta-se as chuvas ocorridas na região, o que limitou o acesso até as reuniões. Dessa forma, a presença de agentes no 2º painel temático foi baixa quando



comparada com o 1º painel temático. Esse painel temático não influenciou na elaboração do PMC uma vez que eles validaram completamente o PMC.

#### **4.1.5 APL de Transformação do Plástico**

##### Característica I (aspecto histórico: forma de surgimento do APL)

O APL de Transformação do plástico surgiu de forma mista, quando a Companhia Petroquímica do Nordeste S.A. (COPENE) foi instalada na região, juntamente com políticas de incentivo fiscal no pagamento do ICMS pelas indústrias de transformação do plástico localizadas no estado da Bahia.

A idéia da petroquímica é trabalhar alguns derivados do petróleo, eteno e propeno, extraídos da nafta. Assim, uma refinaria produz a nafta, a gasolina, o diesel e outros derivados, e a petroquímica divide essa nafta em dois subprodutos: eteno e propeno. Após esse processo, a indústria de transformação do plástico a partir do eteno e propeno, os derivam numa série de outros produtos. Então, geralmente essas empresas de transformação do plástico, denominadas de terceira geração, surgem após o estabelecimento de uma petroquímica.

A característica aspecto histórico influenciou na elaboração do PMC visto que essa característica esta relacionada com a formação dos grupos estratégicos, que conseqüentemente esta relacionada às estratégias elaboradas no PMC. Assim, o surgimento do APL foi uma característica importante na determinação do objetivo estratégico Central de Serviços.

##### Característica II (aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL)

O APL é composto por nove municípios. A maioria está localizada próxima a cidade de Camaçari (pólo petroquímico), na RMS, com exceção de Feira de Santana que está mais afastada.

Neste APL as empresas estão próximas à fonte de matéria prima, visto que como a matéria prima é um ativo importante na atividade, a logística torna-se essencial de modo que a mesma tem um grande impacto no custo de produção desses transformados plásticos.

A concentração geográfica dos municípios influenciou na elaboração do PMC uma vez que a concentração dos municípios permitiu aos mesmos elaborar um Centro Coletivo no PMC que beneficiasse o APL como um todo, já que não há dispersão geográfica.

### Característica III (relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL)

A atividade exercida nos municípios do APL não representa a principal atividade. Sendo a RMS um pólo industrial, existe nesses municípios outras atividades que são principais, porém a transformação do plástico é bastante importante economicamente.

Apesar de não representar a principal atividade nos municípios, a característica relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL, influenciou na elaboração do PMC. Essa influência foi decorrente da pressão política dos agentes no planejamento do PMC.

### Característica IV (composição do APL)

O APL é composto predominantemente por pequenas e médias empresas. Essa composição influenciou na elaboração do PMC uma vez que o PMC visa contribuir com o desenvolvimento, principalmente, das pequenas e médias empresas. Dessa forma, o objetivo estratégico Centro de Capacitação Profissional visa aumentar a competitividade e a tecnologia dos agentes do APL.

### Característica V (tipo de ações desenvolvidas no APL)

As ações desenvolvidas pelo APL são predominantemente ações do tipo coletivas. No APL existe um ambiente no qual os agentes se unem e se integram, resultando em muitas ações em conjunto.

A elaboração do PMC foi influenciada pela característica tipo de ações desenvolvidas. As ações coletivas desenvolvidas pelo PMC foram à central de serviços e a formação de mão-de-obra. Apesar de serem ações que beneficiam principalmente pequenas e médias empresas, são ações que não prejudicam ninguém, e contribuem para a competitividade do APL.

### Característica VI (comercialização dos produtos do APL)

Os produtos originados pelo APL são comercializados no mercado regional e nacional, com uma pequena parte de exportação.

A comercialização dos produtos influenciou na elaboração do PMC. Essa influência ocorreu em função das pressões exercida pela demanda dos mercados. Isso significa elevar o nível de competitividade do APL, contemplados no PMC na forma de ações de padrão de qualidade e qualificação de mão-de-obra especializada.

### Característica VII (aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL)

O nível tecnológico deste APL pode ser dividido em duas vertentes, máquinas e moldes. As máquinas são as bases do trabalho, com funções de sopro, injeção e extrusão. São geralmente produzidas por grandes multinacionais, de modo que suas inovações são demonstradas em feira anuais. Por outro lado, existe a inovação por moldes, dando o diferencial no produto final. Para a produção desses moldes, existem empresas especializadas nesta função, que cobram valores altos pelo serviço (exemplo: empresas que atendem a indústria automotiva – customizado e alto padrão de qualidade). Porém, a maioria dos transformadores plásticos não possui recursos para se beneficiarem destes moldes. Dessa forma, esses transformadores plásticos fazem esses moldes ou de maneira interna e precária ou contratam o SENAI para fazer, de maneira mediana. Assim, o APL caracteriza-se por médio nível tecnológico.

A característica nível tecnológico influenciou na elaboração do PMC uma vez que atualmente há a demanda por tecnologia no APL, de modo a tornar o mesmo mais competitivo. Dessa forma, o nível tecnológico influenciou o PMC na elaboração do objetivo estratégico Central de Serviços.

### Característica VIII (entidades públicas no APL)

A atuação das entidades públicas no APL de Transformação de Plástico é muito forte. Em decorrência da forte presença das entidades públicas no APL, o PMC foi bastante influenciado pelas mesmas em sua elaboração. Dessa forma, a elaboração do PMC foi influenciada pela capacidade dos órgãos públicos (IEL e SENAI) atenderem algumas demandas do Projeto Estruturante. Isso significa que algumas ações a serem desenvolvidas pelo Projeto Estruturante seriam conduzidas por essas entidades públicas (IEL e SENAI).

### Característica IX (processo do PMC: 1º painel temático)

O 1º painel temático foi caracterizado por baixa presença dos agentes do APL. Uma das justificativas para essa baixa presença foram os problemas identificados na divulgação do evento: mal feito, em cima da hora, e para um público reduzido.

Nesse painel temático houve a validação do que havia sido feito no PMC, além da participação dos atores institucionais focando suas opiniões e mostrando a força que eles tinham dentro do APL para determinar o resultado do PMC. Dessa forma, o 1º painel temático influenciou na elaboração do PMC visto que o PMC visou atender essa demanda dos agentes institucionais.

#### Característica X (processo do PMC: 2º painel temático)

A presença e participação no 2º painel temático foi melhor que no 1º painel temático. Novamente um pouco reduzido visto que os agentes responsáveis por essa divulgação perderam o contato com o real do APL (empresários responsáveis pela Transformação do plástico).

Nesse painel foi definido o que seria o PMC, bem como a necessidade da gestão do APL ser conduzida de maneira independente e privada, além da participação do representante de uma importante empresa para o setor (Braskem). Assim, o 2º painel temático influenciou na elaboração do PMC visto que neste painel definiu-se o que seria o PMC.

#### **4.1.6 APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos**

##### Característica I (aspecto histórico: forma de surgimento do APL)

O surgimento do APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos deu-se de maneira mista, ou seja, ele surgiu de forma espontânea, bem como por indução de políticas públicas. O APL surgiu em função da instalação da FORD no Estado da Bahia, que junto com o surgimento da indústria foram necessárias uma série de políticas públicas da SECTI para incentivar, desenvolver e qualificar os fornecedores locais. Além disso, esse APL é recente, presente há 10 anos na região.

Ter tido seu surgimento de forma mista influenciou na elaboração do PMC. Quando se pensa em termos de APL, o mesmo ainda está em desenvolvimento dado que quando a indústria se instalou na região levou seus principais fornecedores, os sistemistas. Os sistemistas são empresas que montam as partes do carro, que quando vão para outras regiões, levam seus fornecedores. O que está acontecendo no APL é que os sistemistas estão procurando fornecedores locais ou até os fornecedores dos sistemistas é quem estão procurando fornecedores locais. Isso significa um 3º ou 4º nível de fornecedores locais responsáveis por fornecer, por exemplo, pequenas peças, pequenas partes, parafusos, entre outros. Então, tem-se esses fornecedores locais para o fornecimento de pequenas partes de componentes maiores como bancos, motores, painel, carcaça, etc.

Assim, a forma de surgimento impactou o plano de melhoria da competitividade visto que uma parte do plano é desenvolvimento de fornecedores local. Atualmente, o APL precisa de fornecedores local até então, não existentes.

### Característica II (aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL)

A concentração geográfica dos municípios do APL é basicamente na RMS e Camaçari, de modo que os mesmos encontram-se bem concentrados geograficamente. Nesse APL é importante, por uma questão de custo e logística, o fornecedor estar perto da indústria.

Os municípios estarem concentrados geograficamente influenciou na elaboração do PMC de modo que, por exemplo, as atividades do SEBRAE em montar redes tem como foco de prospecção de possíveis fornecedores na região RMS e Camaçari. Assim, os esforços das secretarias para o desenvolvimento de fornecedores são sempre localizados próximos a Camaçari e RMS.

### Característica III (relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL)

A atividade desenvolvida pelos municípios do APL não representa a principal atividade econômica dos municípios. Talvez Camaçari tenha uma boa dependência industrial da FORD, mas os demais municípios já tinham vida econômica independente antes da FORD se instalar na Bahia. É natural que esses municípios estejam se desenvolvendo um pouco mais com a indústria automotiva, porém os mesmos já tinham certo grau de desenvolvimento antes do APL se constituir na região.

Apesar de não ser a principal atividade econômica dos municípios do APL, tem-se que o interesse local desses municípios influenciou na elaboração do PMC dado que os municípios são mais concentrados. Dessa forma, o PMC está muito focado em desenvolver fornecedores locais, e fornecedores locais significa fornecedores localizados nesses municípios.

### Característica IV (composição do APL)

O APL é composto por uma grande empresa, que é a empresa âncora. Dessa forma, todas as empresas do APL são dependentes da FORD, uma grande empresa na qual o APL só tem um grande cliente. Nesse sentido, o APL depende de uma grande empresa. Os sistemistas que compram dos fornecedores locais também são compostos por grandes multinacionais, porém o alvo do APL é pequenas empresas locais que poderão ser fornecedoras dessas grandes empresas. Atualmente, em termos de alavancagem do APL predominam as grandes empresas que são a FORD (montadora) e os sistemistas que são as multinacionais instaladas dentro da própria montadora.

A composição do APL influenciou na elaboração do PMC na tentativa de reduzir a concentração de grandes fornecedores da região Sudeste. A idéia do PMC é que com o passar

do tempo se desenvolva mais fornecedores locais, até um ponto no futuro no qual os sistemistas consigam comprar quase todos os componentes que irão formar partes maiores de fornecedores locais, ao invés de trazer da região Sudeste, gerando para a região mais renda e emprego.

#### Característica V (tipo de ações desenvolvidas no APL)

Do ponto de vista da indústria, o tipo de ações desenvolvidas no APL é mais individual visto que o APL é recente e que a interação entre as pequenas indústrias locais é baixa.

O tipo de ações desenvolvidas no APL influenciou na elaboração do PMC. As ações coletivas desenvolvidas no PMC são as ações de estruturação do centro de desenvolvimento, por exemplo, o programa de qualificação de fornecedores, que já existe no APL organizado pela SECTI e pelo Programa de Desenvolvimento da Cadeia de Suprimento (DECAS). Assim, as ações de qualificar e treinar serão coletivas, porém a adequação desses fornecedores será realizada através de ações individuais. Por exemplo, o processo de certificação da empresas não é feito em lotes, então se tem que certificar empresa a empresa. Dessa forma, a influência do tipo de ações desenvolvidas pelo APL na elaboração do PMC foi identificada na dimensão produção do Projeto Estruturante.

#### Característica VI (comercialização dos produtos do APL)

No caso do APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos, a comercialização dos produtos é realizada exclusivamente para a indústria local. Todo o produto que vai para o sistemista ou para o fornecedor de nível 1 ou 2 tem como cliente final a FORD.

Assim, a característica comercialização de produtos influenciou bastante na elaboração do PMC uma vez que o que está sendo procurando é fornecedores especificamente para o sistema FORD já que não há outra montadora no estado. A curto e médio prazo, o que o PMC busca é qualificar fornecedores na região para vender para os fornecedores da FORD.

#### Característica VII (aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL)

O nível tecnológico do APL é caracterizado por alta tecnologia. Na indústria automobilística, a tecnologia de processo e a escala de produção são altas. Assim, o nível de padronização e qualidade requeridas para serem fornecedores da indústria é alto.

A alta tecnologia influenciou na elaboração do PMC visto que o Projeto Estruturante visa exatamente desenvolver fornecedores, o que implica em elevar o nível tecnológico dos

mesmos. Dessa forma, o desafio do PMC é qualificar essas empresas locais de modo a terem um nível tecnológico mínimo necessário para atender a indústria automobilística.

#### Característica VIII (entidades públicas no APL)

No APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos as entidades públicas tem o papel de prospectar empresas locais para serem possíveis fornecedores, preparar a qualificação dessas empresas tanto em mão-de-obra quanto em certificação e formalização, e convencer os sistemistas ou a própria FORD a comprarem os produtos dessas empresas ao invés de comprar em outras regiões.

O papel desempenhado pelas entidades públicas no APL influenciou na elaboração do PMC, principalmente no caso do DECAS. Apesar do envolvimento ainda ser pequeno, o programa envolve qualificação através do SENAI. Porém, muito ainda precisa ser feito em termos de organização de empresa, de consultores locais para apoiar certificações. Dessa forma, as entidades públicas tem um papel importante, mas no caso do APL ainda limitado.

#### Característica IX (processo do PMC: 1º painel temático)

O 1º painel temático foi organizado pela SECTI. Nesse painel a participação dos futuros fornecedores do APL foi muito baixa, o que resultou numa discussão muito maior com a FORD e com os sistemistas.

A influência deste painel na elaboração do PMC deu-se através da necessidade de fornecedores locais, do gargalo de qualificação, que é a preparação desses fornecedores para fornecerem para a FORD, e da discussão institucional de quem seria a organização chave no APL. Dessa forma, a discussão do PMC ficou pautada em como implementar as ações do que em como fazer o plano, uma vez que o APL já tinha um pré plano definido daquilo que seria feito. Assim, a discussão do APL no 1º painel temático ficou pautada em como fazer as ações, qual seria a organização responsável, e quem seria os agentes envolvidos.

#### Característica X (processo do PMC: 2º painel temático)

A reunião do 2º painel temático contou com a presença de mais participantes, porém seguindo a mesma lógica do 1º painel temático, muito mais empresas sistemistas e agentes da governança do que fornecedores, que é o interesse do APL propriamente dito. Nessa segunda reunião discutiu-se alguns novos pontos, voltou a se destacar o ponto de qualificação e a discussão foi muito mais para validar como seria implementado o plano de desenvolvimento de fornecedores.

A característica 2º painel temático influenciou na elaboração do PMC visto que uma nova dimensão foi considerada. Essa dimensão foi o desenvolvimento de novos mercados uma vez que não é estrategicamente interessante para uma empresa ter um único cliente. Então, como essa empresa estará qualificada, pois fornecerá para a FORD que requer alta tecnologia e qualidade, ela poderá também atender outros setores como indústria eletroeletrônica, de computadores ou até mesmo petroquímica.

#### **4.1.7 APL de Sisal**

##### Característica I (aspecto histórico: forma de surgimento do APL)

O surgimento do APL de Sisal foi espontâneo. Está presente na região há mais de 60 anos, sendo o sisal uma alternativa de desenvolvimento numa região carente, de área pobre. Como o surgimento desse APL não foi induzido, e conseqüentemente planejado, ele é disperso geograficamente (apesar de ser um APL), numa área relativamente grande, onde o perfil do produtor é muito variado, tendo desde micro produtores de subsistência até produtores profissionalizados. Dessa forma, por ter sido natural e a partir daí crescendo e desenvolvendo, ele tem essa característica de desorganização. Além disso, o fato do APL não ter sido planejado tem um impacto no perfil do produtor, uma vez que o sisal não é a atividade primária de muitos produtores, resultando em um nível tecnológico muito baixo no APL.

A forma de surgimento influenciou na elaboração do PMC, visto que ele surgiu desorganizado e disperso, então o PMC envolve qualificação dos produtores, maior agrupamento em núcleos e aplicação de novos produtos.

##### Característica II (aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL)

No caso do APL de Sisal, o foco do PMC foi à cidade de Valente que tem uma concentração maior na produção de sisal, além da presença da maior indústria. Porém num raio de aproximadamente 100 km, existe a produção de sisal, que é direcionada para ser processada em Valente ou em outros municípios com indústrias menores.

O aspecto geográfico influenciou na elaboração do PMC visto que alguns fatores dificultavam o envolvimento e a participação dos agentes no APL, tais como localização distante, estradas ruins e baixa renda. Assim, quando eram marcados *workshops*, pessoas de localidades distantes tinham dificuldades em comparecer. Além disso, a dispersão geográfica dificulta o envolvimento dos agentes no APL na participação de treinamentos, de qualificação



e de reuniões, por exemplo. Dessa forma, a dispersão geográfica influenciou na participação e no envolvimento dos agentes no PMC.

Ademais, a dispersão geográfica dificulta as atividades do PMC que envolve primeiro integração de iniciativas. Isso significa que no APL de Sisal, as iniciativas do SEBRAE, SECTI, prefeituras, sindicatos, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), são muito localizadas. Então, um dos pontos do PMC é integrar as iniciativas de fomento já existentes no APL, uma vez que essas em sua grande maioria são isoladas. Portanto, coube ao PMC identificar quem está fazendo o que, onde está fazendo, e se não daria para envolver mais agentes com os mesmos recursos.

### Característica III (relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL)

A atividade exercida pelo APL, produção de sisal, representa a principal atividade econômica da população rural na região. A relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL influenciou bastante na elaboração do PMC, tanto que um dos projetos do PMC é diversificar o produto a partir do sisal.

Atualmente, eles são dependentes do sisal e o sisal é comercializado em forma de fibra ou corda, formas que não geram muito desenvolvimento econômico. Assim, um dos planos de melhoria seria diversificar os produtos através de produtos industrializados, artesanato, novas aplicações do sisal em compostos plásticos, exatamente para dar maior potencial econômico ao APL e reduzir a dependência de um único produto que atualmente é a fibra e corda.

### Característica IV (composição do APL)

O APL de Sisal é composto em grande número por pequenos produtores, sendo a presença em maior quantidade de pequenos produtores decorrentes da estrutura fundiária da região.

Ser predominantemente composto por pequenos produtores influenciou na elaboração do PMC, visto que novamente tem-se o problema de uma dimensão organizacional que é integrar as iniciativas atuais. Essas iniciativas são dispersas, pois as cidades são distantes e existe uma grande quantidade de pequenos agricultores. Além disso, outro problema envolve o desenvolvimento de novos produtos exatamente para qualificar o produtor de modo que ele ofereça um produto de melhor qualidade. A diversificação de produtos só é possível se a fibra tiver qualidade, e para que a fibra tenha qualidade, depende do seu manejo na área agrícola. Dessa forma, a grande dificuldade em qualificar o produtor de modo que o mesmo aumente a

qualidade do produto e viabilize a diversificação da produção é o fato deles serem dispersos e pequenos.

#### Característica V (tipo de ações desenvolvidas no APL)

O tipo de ações desenvolvidas no APL é predominantemente ações coletivas. Esse é um fator positivo para o APL, uma vez que a secretaria em convênio com a EMBRAPA, tem um escritório local – Conselho Regional de Desenvolvimento Rural Sustentável do Território do Sisal (CODES), cuja função é desenvolver ações coletivas nos vários processos do sisal: produção, bateadeira (desfibramento da fibra) e parte industrial. Dessa forma, existem no APL bateadeiras comunitárias, máquinas comunitárias, programas de qualificação, programas de vendas conjuntas, ou seja, o processo do sisal é muito coletivo, o que envolve muitas ações coletivas.

Na elaboração do PMC o tipo de ação desenvolvida no APL influenciou visto que nos eventos, os agentes que compareciam eram os representantes dos grupos e não os produtores, defendendo, portanto, interesses coletivos desses produtores.

#### Característica VI (comercialização dos produtos do APL)

A comercialização dos produtos originados pelo APL é realizada tanto no mercado interno quanto no mercado externo. No mercado externo tem-se a exportação da fibra bruta ou em grandes fardos ou cordas e um pouco de produtos agregados em forma de tapetes. Já no mercado interno comercializa-se todo o tipo de produto originado pelo APL, cada um com sua peculiaridade.

Essa sexta característica influenciou na elaboração do PMC, tanto que uma dimensão do plano de melhoria é a dimensão mercado que visa promover mais os produtos. O sisal é uma fibra natural, que compete com outras fibras naturais, que compete com outras fibras sintéticas. Então, essa dimensão do plano de melhoria visa promover melhor o sisal, através de divulgação/ promoção, de modo a ajudar na comercialização dos produtos.

#### Característica VII (aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL)

O nível tecnológico do APL é caracterizado por baixa tecnologia. A apresentação de baixa tecnologia influenciou na elaboração do PMC dado que a dimensão tecnologia do PMC tem tecnologia de processo e produto. Tecnologia de processo envolve capacitação, padronização de produtos e tecnologia de produtos envolve inovação de produto e melhoria

do parque industrial. Assim, o PMC identificou que as tecnologia de processo e produto precisavam ser aperfeiçoadas a fim de desenvolver o APL.

#### Característica VIII (entidades públicas no APL)

As entidades públicas tem uma grande presença no APL. Várias entidades trabalham em prol do APL, tais como secretarias, sindicatos que não são públicos, mas trabalham muito próximo as prefeituras, governo de estado, governo federal. Sem esse envolvimento dos agentes públicos pouca coisa avançaria na região do APL dado que a mentalidade privada ainda é muito rudimentar. Assim, todo o desenvolvimento a ser feito no APL dá-se mais pela ajuda do governo do que pela iniciativa privada.

Essa característica influenciou na elaboração do PMC. No caso, a influência foi positiva porque os agentes da SECTI, SEBRAE e EMBRAPA participaram ativamente na elaboração do PMC. Essa participação se torna positiva uma vez que o envolvimento desses agentes públicos é muito alto no APL, além da força que esses agentes representam no APL.

#### Característica IX (processo do PMC: 1º painel temático)

O 1º painel temático foi caracterizado por baixa participação, havia representantes dos vários elos do PMC, porém poucas pessoas. Esse painel temático influenciou na elaboração do PMC principalmente na discussão de priorização do que iria ser feito no APL. O projeto inicial focava muito qualificação. Apesar de qualificação continuar no plano de melhoria, outras coisas passaram a serem consideradas tais como a questão comercial e a questão de desenvolvimento de novos produtos. Os participantes do 1º painel temático perceberam que não adiantava somente capacitar e produzir mais produtos se não se tem o que fazer com esses produtos. Então o PMC considerou um mix entre essas três coisas.

#### Característica X (processo do PMC: 2º painel temático)

O 2º painel temático foi mais institucional, sendo este realizado em Salvador ao invés de Valente, como no 1º painel temático. Contou com a participação dos representantes do APL, diversos agentes, cooperativas, associações, até representantes das secretarias.

Assim como o 1º painel temático, o 2º painel temático influenciou na elaboração do PMC, propondo algumas mudanças na decisão final no Projeto Estruturante. Houve um foco muito grande no objetivo estratégico desenvolvimento de novos produtos. No 2º painel temático foi apresentada uma idéia mais concisa do objetivo estratégico, através da formação de uma cooperativa, cuja função seria testar novos produtos.

#### **4.1.8 APL de Rochas Ornamentais**

##### Característica I (aspecto histórico: forma de surgimento do APL)

O APL de Rochas Ornamentais é um APL composto por dois pólos com características diferentes, sendo o primeiro onde se localiza as marmorarias (Salvador) e o segundo onde há a extração das rochas ornamentais (Ourolândia).

Em Salvador, o surgimento do APL deu-se através da idéia do curso de formação profissional de compra conjunta do SEBRAE. Dessa forma, o SEBRAE realizou cursos para as marmorarias e fomentou a idéia dos participantes em formar uma associação que fizesse compras de insumos conjuntas. Assim, o surgimento deste pólo do APL caracteriza-se como uma iniciativa induzida pelo SEBRAE.

Assim como Salvador, o pólo de Ourolândia também surgiu através de uma iniciativa do SEBRAE que visava mobilizar os agentes do APL de modo que os mesmos se unissem. O grande mobilizador do pólo de Ourolândia foi o fato de que, para a extração de rochas ornamentais, existe a necessidade de adequação ambiental. Como essa adequação ambiental é difícil de ser feita por agentes isolados, além do alto custo, houve essa mobilização por parte do SEBRAE e da SECTI para ajudar os agentes do APL.

A característica forma de surgimento do APL influenciou na elaboração do PMC visto que a atuação do SEBRAE e da SECTI são relevantes para o desenvolvimento do APL e consequentemente foram relevantes na elaboração do PMC, uma vez que os mesmos auxiliaram na troca de informação entre pesquisadores e agentes do APL.

##### Característica II (aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL)

O pólo de Ourolândia é composto por Ourolândia e Jacobina, cidades próximas entre si e o pólo de Salvador é composto pela RMS. Apesar da proximidade dos municípios que compõem cada pólo do APL, os dois pólos são distantes entre si.

A elaboração do PMC foi influenciada pelo aspecto geográfico do APL. Atualmente, o pólo de marmoraria, em função da sua localização (cidade portuária e proximidade com o ES), vem sofrendo várias pressões dos mármoreiros do ES e dos mármoreiros importados. Dessa forma, as pressões exercidas pelos concorrentes fizeram com que os agentes locais definissem para o PMC, um projeto de fortalecimento dos mármoreiros fornecidos pelas marmorarias de Salvador.

No caso do pólo de Ourolândia a influencia na elaboração do PMC ocorreu visto que a região onde é feita a extração é semi-árida, sem muita atividade comercial, tornando a região

muito dependente da extração de rochas. Assim, devido à forte dependência das rochas, os agentes do APL queriam um projeto que aproveitasse totalmente as rochas ornamentais.

### Característica III (relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL)

Em Ourolândia, a atividade exercida pelos municípios do APL representa a principal atividade econômica dos mesmos, não ocorrendo à mesma relação em Salvador, onde a atividade exercida pelo APL não representa a principal atividade econômica da RMS.

No pólo de extração, a terceira característica analisada influenciou na elaboração do PMC no pólo de extração. No município de Ourolândia, existe um grande contingente de pessoas que dependem da pedra para sobreviver (extração de subsistência). Apesar dos cursos de capacitação oferecidos pelo SEBRAE (curso de artesanato de pedras e de mosaicos), os agentes do APL ainda não conseguem vender esse artesanato fora do APL. Dessa forma, foi pensado para o PMC um Centro de Produção Integrada de Produção do Mármore que auxiliasse na extração e comercialização do produto.

### Característica IV (composição do APL)

No pólo de marmoraria predomina pequenas empresas e no pólo de extração médias empresas. O modo como o APL é composto não influenciou na elaboração do PMC, visto que tal característica não foi relevante na elaboração do PMC.

### Característica V (tipo de ações desenvolvidas no APL)

Atualmente predomina o desenvolvimento de ações do tipo coletivas dentro dos pólos do APL. No pólo de Ourolândia isso se justifica uma vez que o APL está vivendo um momento em que os agentes precisam se unir para conseguirem a legalização ambiental. Já o pólo de Salvador a pressão externa dos concorrentes é que está fazendo com que os agentes se unam de modo a serem mais competitivos no mercado.

Assim, tem-se que o tipo de ações desenvolvidas no APL influenciou na elaboração do PMC. O PMC elaborado considerou as dimensões processo/ tecnologia para a adequação ambiental e a dimensão desenvolvimento de mercado para posicionamento do mármore no mercado. Além disso, a dimensão organização visa ações coletivas no APL através do programa de fortalecimento do associativismo.

#### Característica VI (comercialização dos produtos do APL)

A comercialização dos produtos do APL no pólo de Salvador é regional, sendo o mercado consumidor as construções de casas e prédios da região. Já o pólo de Ourolândia, a comercialização é feita no mercado nacional, principalmente porque alguns tipos de mármore só são extraídos nessa região.

O mercado em que os produtos do pólo de Salvador são comercializados influenciou na elaboração do PMC visto que em função da pressão exercida pela concorrência, o PMC considerou como uma das vertentes do Projeto Estruturante a dimensão desenvolvimento de mercado (Centro de Promoção da Rocha Ornamental) de modo à melhor posicionar os produtos originados pelo APL.

#### Característica VII (aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL)

Analisando o aspecto tecnológico do APL tem-se que os dois pólos precisam melhorar em termos de tecnologia. O pólo de Salvador está se preparando para isso, adquirindo máquina e o pólo de Ourolândia está começando a fazer isso. No pólo de Ourolândia existe algumas empresas em que a tecnologia é bem avançada, porém a maioria ainda apresenta baixa tecnologia.

O aspecto tecnológico não influenciou na elaboração do PMC uma vez que essa característica não interferiu no desenvolvimento do PMC.

#### Característica VIII (entidades públicas no APL)

As entidades públicas estão presentes no APL através de atividades de fomento, atividades coletivas, atividades do SENAI, atividades de capacitação, entre outras. A atuação das mesmas no APL influenciou na elaboração do PMC para os dois pólos. Ações do SEBRAE e a SECTI fizeram com que os agentes entendessem que as ações coletivas seriam benéficas para todo o APL. Assim, o processo de troca de informação entre eles está sendo feito pela ajuda das entidades que estão fomentando a aproximação.

#### Característica IX (processo do PMC: 1º painel temático)

No 1º painel temático realizado no APL de Rochas Ornamentais, os agentes foram participativos e auxiliaram na elaboração do PMC. Dessa forma, o início do desenvolvimento estratégico do PMC foi elaborado a partir do 1º painel temático. Assim, esse painel influenciou na elaboração do PMC contribuindo com idéias dos agentes para a construção do plano.

#### Característica X (processo do PMC: 2º painel temático)

Assim como no 1º painel temático, no 2º painel temático os agentes presentes foram bastante participativos. Nesse painel foram validadas as ações do Projeto Estruturante, além do que foram apresentadas algumas propostas diferentes, que os agentes do APL ainda não tinham pensando. Dessa forma, o 2º painel temático influenciou na elaboração do PMC uma vez que foi um importante meio de validação das ações do Projeto Estruturante pelos agentes do APL.

#### **4.1.9 APL de Turismo**

##### Característica I (aspecto histórico: forma de surgimento do APL)

O APL de Turismo surgiu através da indução de políticas públicas. No início da década de 90 criou-se o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/ NE). Esse programa concedia crédito, por meio do BID e do Banco do Nordeste, para o setor público (Estado e municípios), com o objetivo de criar condições favoráveis à expansão e melhoria da qualidade da atividade turística na região, além de melhorar a qualidade de vida da população residente nas áreas beneficiadas.

A característica forma de surgimento não influenciou na elaboração do PMC, apesar das políticas públicas ainda estarem presente no APL, elas não apresentaram uma relação direta com o PMC, visto que sua atuação é pouco expressiva no APL.

##### Característica II (aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL)

A composição do APL de Turismo é dada por sete municípios, Itacaré, Uruçuca, Ilhéus, Itabuna, Una, Santa Luzia e Canavieiras, localizados sequencialmente próximos.

O fator concentração dos municípios do APL influenciou na elaboração do PMC visto que uma ação do PMC foi a integração de roteiros. Dessa forma, cada município iria ser contemplado no roteiro específico, de modo que o turista visitasse cada uma dessas cidades. Assim, a idéia é transformar um roteiro que não só contemple um município, mas que contemple os sete municípios do APL.

##### Característica III (relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL)

Para esses sete municípios, o turismo é a principal atividade econômica exercida. Ser a principal atividade econômica exercida influenciou na elaboração do PMC uma vez que os

agentes participantes queriam estratégias para fortalecer a atividade do turismo nos municípios participantes do APL.

#### Característica IV (composição do APL)

O APL é composto por pequenas e médias empresas. Para o APL, isso significa que pequenas e médias demandarão mais qualificação técnica, enquanto que grandes empresas desenvolvem suas próprias técnicas de treinamento. Dessa forma, as pequenas e médias empresas demandam dos agentes externos esse processo de qualificação. Assim, essa característica não influenciou na elaboração do PMC, visto que o modo como o APL é composto não interferiu nas ações do PMC.

#### Característica V (tipo de ações desenvolvidas no APL)

Predomina no APL de Turismo o desenvolvimento de ações do tipo coletivas. No setor de turismo, nenhum turista vai num lugar que só tenha um hotel, ele vai num lugar que tenha hotéis, restaurante, atrativos, entre outros. Dessa forma, o próprio setor de turismo demanda uma formação de rede, uma vez que as empresas são dependentes umas das outras.

As ações serem predominantemente coletivas influenciou na elaboração do PMC de modo que as ações desenvolvidas são ações de realização conjunta dos planos elaborados pelo PMC.

#### Característica VI (comercialização dos produtos/ serviços do APL)

A comercialização dos serviços originados pelo APL depende da época do ano. A época do ano determina se o turista que frequenta o APL é local ou nacional. Em julho os turistas são mais local e no final do ano os turistas são mais nacional, com pouca presença de estrangeiros.

Na elaboração do PMC, a comercialização dos serviços originados pelo APL influenciou visto que uma das ações do PMC é uma comunicação bem definida com o público alvo presentes nas determinadas épocas do ano.

#### Característica VII (aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL)

O nível tecnológico presente no APL varia conforme as empresas. Não tem tecnologia de ponta, porém tem hotéis com tecnologias mais avançadas e hotéis com tecnologias menos avançadas. De modo geral, as pousadas, restaurantes, cabanas de praias, ainda apresentam



baixa tecnologia. Assim, de modo geral, o nível de tecnologia do APL é baixo, tendo ainda muita coisa a ser melhorada.

A característica nível tecnológico não influenciou na elaboração do PMC visto que essa característica não apresentou relação com as ações desenvolvidas pelo PMC.

#### Característica VIII (entidades públicas no APL)

O papel desempenhado pelas entidades públicas no APL é fomentar iniciativas de ações coletivas. Apesar do APL desenvolver predominantemente ações coletivas, as entidades públicas influenciaram muito pouco na elaboração do PMC visto que as mesmas pouco contribuíram na elaboração do mesmo.

#### Característica IX (processo do PMC: 1º painel temático)

No 1º painel temático a participação dos agentes do APL foi baixa visto que faltou comunicação na região por parte da SECTI e do SEBRAE. Dessa forma, poucos agentes do APL foram comunicados com antecedência sobre o 1º painel temático. Como a participação foi fraca, os mesmos não acrescentaram ao PMC, não influenciando desta forma na elaboração do mesmo.

#### Característica X (processo do PMC: 2º painel temático)

O 2º painel temático serviu como validação das ações propostas pelo Projeto Estruturante. Esse painel influenciou na elaboração do PMC uma vez que algumas ações do Projeto Estruturante foram alteradas após as reuniões desse painel.

### **4.2 Resumo da Influência das Características dos APL na Elaboração dos PMC**

Uma vez realizada a descrição da influência das características na elaboração dos PMC, o tópico Resumo da Influência das Características dos APL na Elaboração dos PMC realizará um resumo das análises feitas anteriormente, porém agrupadas por características. Dessa forma, tem-se a elaboração de quadros em que se resumirão a influência das características dos nove APL, na elaboração dos respectivos PMC. Além disso, neste tópico desenvolver-se-á uma síntese do resumo identificando alguns padrões das influências das características dos APL na elaboração dos PMC.

Assim sendo, tem-se abaixo dez quadros resumo correspondendo as dez características analisadas no estudo: i) aspecto histórico: forma de surgimento do APL (quadro 4.2.1), ii) aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL (quadro 4.2.2), iii) relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL (quadro 4.2.3), iv) composição do APL (quadro 4.2.4), v) tipo de ações desenvolvidas no APL (quadro 4.2.5), vi) comercialização dos produtos do APL (quadro 4.2.6), vii) aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL (quadro 4.2.7), viii) entidades públicas no APL (quadro 4.2.8), ix) processo do PMC: 1º painel temático (quadro 4.2.9) e x) processo do PMC: 2º painel temático (quadro 4.2.10).

| <b>Característica</b>  |   |
|--|---|
| <b>I</b><br><br>Aspecto Histórico:<br>Forma de Surgimento do APL | <b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciou: surgimento espontâneo; produção de derivados de cana-de-açúcar esta presente na história e na cultura da região.</li> </ul>                               |
|  | <b>APL de Fruticultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não influenciou: surgimento por políticas públicas; agentes do APL conseguem desenvolver suas políticas sozinhos, sem a dependência das políticas públicas.</li> </ul>                |
|  | <b>APL de Caprinovinocultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciou: surgimento por políticas públicas; políticas ainda presentes no APL e importantes para o direcionamento de ações no PMC.</li> </ul>                                |
|  | <b>APL de Piscicultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciou: surgimento por políticas públicas; necessidade por ações de incentivos públicos para desenvolver a atividade do APL.</li> </ul>  |
|  | <b>APL de Transformação do Plástico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciou: surgimento misto; determinante na elaboração de estratégias do PMC.</li> </ul>  |
|  | <b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciou: surgimento misto; ações do PMC para desenvolver novos fornecedores.</li> </ul>   |
|  | <b>APL de Sisal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciou: surgimento espontâneo; APL desorganizado e disperso impactando no PMC em ações de qualificação dos produtores, agrupamento em núcleos e aplicação de novos produtos.</li> </ul> |
|  | <b>APL de Rochas Ornamentais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciou: surgimento por políticas públicas; políticas públicas para o desenvolvimento do APL; importante mecanismo de informação entre os agentes do APL.</li> </ul>        |
|  | <b>APL de Turismo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não Influenciou: surgimento por políticas públicas; não há relação entre forma de surgimento do APL e elaboração do PMC; atuação pouco expressiva no APL.</li> </ul>                       |

Quadro 4.2.1: Resumo da Característica I para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Característica</b></p> <p><b>II</b></p> <p>Aspecto Geográfico: Concentração dos Municípios do APL</p> | <p><b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou bastante: municípios concentrados em redes; visitas em cada uma das localidades (redes); reuniões para o APL sem a presença de todas as localidades (redes); PMC considerou a estruturação de centrais em determinada localidade.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Fruticultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: municípios circunvizinhos; não há relação de influência da concentração dos municípios do APL com a elaboração do PMC.</li> </ul>  |
|   | <p><b>APL de Caprinovinocultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: municípios concentrados em pólos; dois pólos distintos que demandaram objetivos estratégicos diferentes na elaboração do PMC.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Piscicultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: municípios dispersos geograficamente; em função da distância, participação e contribuição desigual pelos municípios.</li> </ul>  |
|   | <p><b>APL de Transformação do Plástico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: municípios concentrados geograficamente; ação do PMC para elaborar um centro coletivo.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: municípios concentrados geograficamente; atividades de desenvolvimento de novos fornecedores para a região.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Sisal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: municípios dispersos geograficamente; dificuldade no envolvimento e participação dos agentes no PMC; dificuldade na integração das iniciativas.</li> </ul>  |
|   | <p><b>APL de Rochas Ornamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: municípios concentrados em pólos; pólo marmoraria – pressão exercida pelos concorrentes em função da localização; definição de um projeto de fortalecimento do mármore; pólo extração – característica da região torna os agentes do APL dependente da extração de rochas; definição de um projeto que aproveitasse totalmente as pedras.</li> </ul> |
|   | <p><b>APL de Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: municípios concentrados sequencialmente; elaboração de uma ação do PMC que visasse integrar os roteiros das cidades pertencentes ao APL.</li> </ul>   |

Quadro 4.2.2: Resumo da Característica II para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Característica</b></p> <p><b>III</b></p> <p>Relação Econômica da Atividade Exercida nos Municípios do APL</p> | <p><b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: principal atividade econômica dos municípios do APL; ações do PMC que privilegiassem a situação econômica do APL.</li> </ul>  |
|   | <p><b>APL de Fruticultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: principal atividade econômica dos municípios do APL; envolvimento dos agentes na situação econômica da atividade no APL e como consequência, idéias relacionadas à situação econômica no PMC.</li> </ul>                         |
|   | <p><b>APL de Caprinovinocultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: não representa principal atividade econômica dos municípios do APL; atividade de subsistência; objetivo estratégico do PMC direcionado ao aumento da renda do produtor.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Piscicultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: não representa principal atividade econômica dos municípios do APL; indiferente na elaboração do PMC.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Transformação do Plástico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: não representa principal atividade econômica dos municípios do APL; pressão política dos agentes no planejamento do PMC.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: não representa principal atividade econômica dos municípios do APL; interesse local dos municípios em desenvolver fornecedores localizados nesses municípios.</li> </ul>                                   |
|   | <p><b>APL de Sisal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou bastante: principal atividade econômica dos municípios do APL; projeto do PMC para diversificar a produção a partir do sisal.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Rochas Ornamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: principal atividade econômica dos municípios do APL no pólo de extração; grande parte extração de subsistência e problemas na comercialização; uma ação do PMC foi desenvolver um centro de produção integrada.</li> </ul> |
|   | <p><b>APL de Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: principal atividade econômica dos municípios do APL; estratégias do PMC para fortalecer o turismo no APL.</li> </ul>  |

Quadro 4.2.3: Resumo da Característica III para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

| <b>Característica</b>                        | <b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b>   |
|--|---|
| <b><u>IV</u></b><br><br>Composição<br>do APL | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: pequenos produtores; pequenos produtores geralmente tem menor grau de instrução e qualificação; pequenos produtores esparramados prejudica o APL no desenvolvimento de idéias e ações coletivas.</li> </ul>                   |
|  | <b>APL de Fruticultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: pequeno produtor; pequenos produtores participam menos; são mais representados e seus interesses são interesses comuns ao APL.</li> </ul>  |
|  | <b>APL de Caprinovinocultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: pequenos produtores; ações do PMC direcionadas ao melhoramento tecnológico, principalmente, de pequenos produtores.</li> </ul>   |
|  | <b>APL de Piscicultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: dois cenários – Paulo Afonso e Canudos, pequenos produtores e Glória, médios e grandes produtores; Glória influenciou no PMC, pois produtores tinham uma visão mais empresarial do APL.</li> </ul> |
|  | <b>APL de Transformação do Plástico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: pequenas e médias empresas; objetivo estratégico Centro de Capacitação Profissional em prol de pequenas e médias empresas.</li> </ul>   |
|  | <b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: grandes empresas; tentativa do PMC em reduzir a concentração de grandes fornecedores da região Sudeste.</li> </ul>   |
|  | <b>APL de Sisal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: pequenos produtores; dimensões do PMC para integrar iniciativas atuais e qualificar pequenos produtores.</li> </ul>   |
|  | <b>APL de Rochas Ornamentais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: pequenas e médias empresas; característica não foi relevante para a elaboração do PMC.</li> </ul>  |
|  | <b>APL de Turismo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: pequenas e médias empresas; a composição não interferiu nas ações do PMC.</li> </ul>  |

Quadro 4.2.4: Resumo da Característica IV para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

|  |  |
|--|--|
| <p><b><u>Característica</u></b></p> <p><b><u>V</u></b></p> <p>Tipo de Ações Desenvolvidas no APL</p> | <p><b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: ações coletivas dentro das redes; ações individuais entre as redes; interesse dos representantes das redes em defender mais os interesses das redes ao invés dos interesses do APL.</li> </ul>          |
|  | <p><b>APL de Fruticultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou bastante: ações coletivas; participação ativa do comitê gestor na elaboração do PMC.</li> </ul>   |
|  | <p><b>APL de Caprinovinocultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: ações individuais; PMC desenvolveu objetivos estratégicos coletivos para o APL.</li> </ul>   |
|  | <p><b>APL de Piscicultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: ações individuais; objetivos estratégicos do PMC para tornar as ações do APL mais coletivas.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Transformação do Plástico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: ações coletivas; ações coletivas no desenvolvimento do PMC – central de serviços e formação de mão-de-obra.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: ações individuais; dimensão produção do Projeto Estruturante; desenvolvimento de ações coletivas para qualificar e treinar e ações individuais para adequar a normas e procedimentos.</li> </ul> |
|  | <p><b>APL de Sisal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: ações coletivas; representantes defendendo idéias dos produtores.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Rochas Ornamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: ações coletivas nos pólos do APL; tipo de ações desenvolvidas influenciou nas dimensões do PMC – processo/ tecnologia, desenvolvimento de mercado e organização.</li> </ul>                                      |
|  | <p><b>APL de Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: ações coletivas; PMC visou ações conjuntas.</li> </ul>  |

Quadro 4.2.5: Resumo da Característica V para os APL

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

|  |   |
|--|---|
| <p><b><u>Característica</u></b></p> <p><b><u>VI</u></b></p> <p>Comercialização dos Produtos do APL</p> | <p><b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: mercado local; definição de ações do PMC voltadas para o perfil dos produtos.</li> </ul>   |
|  | <p><b>APL de Fruticultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: mercados mais exigentes (nacional e internacional); desenvolvimento de ações para atingir essas demandas e/ ou exigências.</li> </ul>   |
|  | <p><b>APL de Caprinovinocultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: mercado local e regional; ação desenvolvida pelo PMC – centro de engorda coletivo.</li> </ul>   |
|  | <p><b>APL de Piscicultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: diversos mercados; ação do PMC em reestruturar modelo produtivo do APL, adequando-o a mercados mais exigentes; ações para fortalecer relações a jusante da produção.</li> </ul> |
|  | <p><b>APL de Transformação do Plástico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: mercado regional e nacional; ações do PMC para elevar competitividade do APL – padrão de qualidade e qualificação de mão-de-obra especializada.</li> </ul>         |
|  | <p><b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou bastante: mercado local; PMC visa qualificar fornecedores locais para comercializar seus produtos para os fornecedores da FORD.</li> </ul>                 |
|  | <p><b>APL de Sisal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: mercado interno e externo; dimensões do PMC para promover mais os produtos do APL.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Rochas Ornamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: mercado regional e nacional; dimensão desenvolvimento de mercado considerada no Projeto Estruturante.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: mercado nacional e local; PMC visou desenvolver planos de marketing para com o público alvo do APL.</li> </ul>   |

Quadro 4.2.6: Resumo da Característica VI para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010



|  |  |
|--|--|
| <p><b>Característica</b></p> <p><b><u>VII</u></b></p>    | <p><b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: baixa tecnologia; resultados do PMC relacionados ao desenvolvimento de tecnologia.</li> </ul>   |
| <p>Aspecto Tecnológico:<br/>Nível Tecnológico do APL</p> | <p><b>APL de Fruticultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: vários níveis tecnológicos; tecnologia pessoas; mão-de-obra mais qualificada participa mais, influencia mais no APL e na elaboração das estratégias do PMC.</li> </ul>     |
|  | <p><b>APL de Caprinovinocultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou bastante: baixa tecnologia; objetivo estratégico do PMC para melhorar nível tecnológico do APL.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Piscicultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou bastante: baixa tecnologia; objetivo estratégico do PMC para melhoramento genético.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Transformação do Plástico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: média tecnologia; demanda do APL por tecnologia; ação do PMC – Central de Serviços.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: alta tecnologia; PMC visa elevar o nível tecnológico dos fornecedores locais a fim de atenderem as demandas da indústria automobilística.</li> </ul> |
|  | <p><b>APL de Sisal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: baixa tecnologia; dimensões de tecnologia no PMC.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Rochas Ornamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: baixa tecnologia; característica não interferiu no desenvolvimento do PMC.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: baixa tecnologia; não houve relação entre nível tecnológico e a elaboração do PMC.</li> </ul>   |

Quadro 4.2.7: Resumo da Característica VII para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

|   |  |
|---|--|
| <b><u>VIII</u></b><br><br>Entidades<br>Públicas<br>no APL | <b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou muito pouco: baixa participação das entidades públicas.</li> </ul>  |
|   | <b>APL de Fruticultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou muito pouco: pouca participação das entidades públicas na elaboração do PMC.</li> </ul>  |
|   | <b>APL de Caprinovinocultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: atuação de entidades públicas no direcionamento das ações do PMC.</li> </ul>  |
|   | <b>APL de Piscicultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: integração dos agentes públicos para a elaboração de ações no PMC.</li> </ul>   |
|   | <b>APL de Transformação do Plástico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou bastante: forte presença das entidades públicas; ações do PMC seriam desenvolvidas pelas entidades públicas.</li> </ul>   |
|   | <b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: entidades públicas desempenham o papel de qualificação dos fornecedores do APL, sendo este uma das principais dimensões do Projeto Estruturante.</li> </ul> |
|   | <b>APL de Sisal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: agentes públicos participaram ativamente na elaboração do PMC.</li> </ul>  |
|   | <b>APL de Rochas Ornamentais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: auxiliou na aproximação dos agentes do APL.</li> </ul>  |
|   | <b>APL de Turismo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou muito pouco: pouca contribuição das entidades públicas na elaboração do PMC.</li> </ul>   |

Quadro 4.2.8: Resumo da Característica VIII para os APL

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Característica</b></p> <p><b><u>IX</u></b></p> | <p><b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: poucas contribuições dos agentes para a elaboração do PMC.</li> </ul>  |
| <p>Processo do PMC:</p>                              | <p><b>APL de Fruticultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: direcionamento das dimensões do Projeto Estruturante.</li> </ul>  |
| <p>1º painel Temático</p>                            | <p><b>APL de Caprinovinocultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: discutiram-se informações sobre o gargalo de produção.</li> </ul>   |
|  | <p><b>APL de Piscicultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: evidência da deficiência no elo insumos e na delicada relação entre produtor e indústria.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Transformação do Plástico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: PMC atendeu demanda de agentes institucionais.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: ações do PMC direcionadas as necessidade de fornecedores locais e criação de uma organização chave para o APL.</li> </ul> |
|  | <p><b>APL de Sisal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: discussão na priorização das ações a serem desenvolvidas no PMC.</li> </ul>  |
|  | <p><b>APL de Rochas Ornamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: o 1º painel temático contribuiu para o início do desenvolvimento estratégico do PMC.</li> </ul>   |
|  | <p><b>APL de Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: participação fraca dos agentes; não houve acrescentação ao PMC.</li> </ul>   |

Quadro 4.2.9: Resumo da Característica IX para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

| <b><u>Característica</u></b>  |   |
|---|---|
| <p><b><u>X</u></b></p> <p>Processo do PMC:<br/>2º painel temático</p> | <p><b>APL de Derivados de Cana-de-Açúcar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: direcionamento das dimensões e ações do Projeto Estruturante.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Fruticultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: definição das principais dimensões e dos objetivos estratégicos do PMC.</li> </ul>        |
|   | <p><b>APL de Caprinovinocultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: validação do PMC.</li> </ul>  |
|   | <p><b>APL de Piscicultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não influenciou: validação do PMC.</li> </ul>  |
|   | <p><b>APL de Transformação do Plástico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: definição do PMC.</li> </ul>   |
|   | <p><b>APL de Cadeia de Fornecedores Automotivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: nova dimensão no PMC, desenvolvimento de novos mercados.</li> </ul> |
|   | <p><b>APL de Sisal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: mudanças na decisão final do Projeto Estruturante.</li> </ul>                                    |
|   | <p><b>APL de Rochas Ornamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: apresentação de novas idéias e validação do Projeto Estruturante.</li> </ul>        |
|   | <p><b>APL de Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciou: alteração de algumas ações do Projeto Estruturante.</li> </ul>                                 |

Quadro 4.2.10: Resumo da Característica X para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

Como síntese do resumo apresentado pelos quadros acima se tem que, para a forma de surgimento do APL, a característica influenciou e não influenciou na elaboração do PMC. Para os APL originados de forma espontânea (Derivados de Cana-de-Açúcar e Sisal), tem-se que os mesmos influenciaram na elaboração do PMC. Uma relação importante é que esses APL são rurais, os quais o surgimento espontâneo representa aos APL a sua cultura e história. Assim, tem-se que essas atividades rurais foram pouco desenvolvidas ao longo do tempo, resultando em atrasos que os PMC tentaram solucionar, de modo a tornar os APL competitivos. São exemplos desses atrasos: baixa tecnologia, baixa qualificação de mão-de-obra, dispersão geográfica, informalidade, entre outros.

Do mesmo modo que os APL originados de forma espontânea, os APL originados de forma mista (Transformação do Plástico e Cadeia de Fornecedores Automotivos), influenciaram na elaboração dos PMC. Sua influência esta relacionada à instalação de empresas na região do APL, onde os mesmos foram se desenvolvendo, com auxílio de políticas públicas, de modo a atender essas empresas. Dessa forma, esse desenvolvimento associado ao surgimento misto esta presente nos PMC através de elaboração de estratégias para grupos estratégicos e fornecedores locais, atendendo as necessidades dessas empresas.

Já os APL originados através de políticas públicas (Fruticultura, Caprinovinocultura, Piscicultura, Rochas Ornamentais e Turismo), apresentaram influência e não influência na elaboração dos PMC. No caso dos APL em que houve a influência (Caprinovinocultura, Piscicultura e Rochas Ornamentais), tem-se como fator importante o incentivo público no desenvolvimento das atividades do APL. Assim, a presença das políticas públicas no desenvolvimento do APL é uma importante ferramenta visto que os APL tem uma dependência dessas políticas públicas, sendo estas consideradas na elaboração do PMC. Por outro lado, os APL em que não houve influência na elaboração dos PMC (Fruticultura e Turismo) justificam-se pela dissociação com relação às políticas públicas. Isso significa que não houve influência visto que ou o APL consegue desenvolver suas próprias políticas sem a dependência de políticas públicas ou a atuação dessas políticas públicas são pouco expressivas para o desenvolvimento do APL.

Assim, tem-se ilustrado no quadro 4.2.11 abaixo que a forma de surgimento do APL estabelece uma relação de influência e não influência na elaboração dos PMC. O surgimento espontâneo determina a cultura e história do APL, que no PMC é identificado como fatores culturais que precisam ser melhorados de modo a tornar o APL competitivo. Já o surgimento misto influencia na determinação de ações para grupos estratégicos, na medida em que essas ações atendam as necessidades de empresas âncoras. Por fim, o surgimento por políticas

públicas influenciam na relação de dependência exercida por essas políticas no APL. Se o APL ainda é dependente das mesmas, consequentemente elas influenciam na elaboração do PMC, mas se o APL não depende das mesmas, ou se as mesmas não são tão expressivas, elas não exercem influência na elaboração do PMC.

| <u>Característica</u>  | <u>Influência</u>   |
|--|---|
| <p><b>I</b></p> <p>Aspecto Histórico: Forma de Surgimento do APL</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Forma espontânea de surgimento</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cultura e história;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> PMC tentaram desenvolver fatores considerados atrasados em função da cultura e história.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Forma mista de surgimento (espontânea e induzida)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relação entre empresas instaladas na região e auxílio de políticas públicas para atender essas demandas;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> elaboração de estratégias para determinados grupos atendendo as necessidades das empresas ali instaladas.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Forma induzida de surgimento (políticas públicas)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Políticas públicas desenvolvendo o APL;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> políticas públicas desenvolvidas consideradas na elaboração do PMC.</li> </ul> </li> </ul> |
|  | <p><b>Não Influência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Forma induzida de surgimento (políticas públicas)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dissociação das políticas públicas;</li> <li>○ <b>Não Influência no PMC:</b> APL consegue desenvolver suas próprias políticas; Atuação pouco expressiva dessas políticas no desenvolvimento do APL.</li> </ul> </li> </ul>  |

Quadro 4.2.11: Resumo do Comportamento da Característica I para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

Da mesma forma que a característica anterior, o aspecto geográfico dos APL influenciou e não influenciou na elaboração dos PMC. A relação de influência entre a concentração dos municípios foi positiva para os APL constituídos por municípios concentrados por pólos ou redes e por municípios dispersos geograficamente (Derivados de Cana-de-Açúcar, Caprinovinocultura, Piscicultura, Sisal e Rochas Ornamentais). Essa influência justifica-se pela dificuldade de envolvimento e participação dos municípios, dificuldade na integração das iniciativas, além de necessidades diferentes nas localidades.

Para a elaboração dos PMC, esses fatores foram levados em consideração de modo que como resultado, suas ações atendiam as especificações de cada APL.

No caso dos APL constituídos por municípios circunvizinhos (Fruticultura, Transformação do Plástico, Cadeia de Fornecedores Automotivos e Turismo), o único APL que não influenciou na elaboração do PMC foi o APL de Fruticultura. Nos APL em que houve a influência, a mesma foi realizada através de ações que contemplassem os agentes pertencentes àqueles municípios do APL, ou seja, as ações desenvolvidas foram especificamente para a melhoria dos municípios do APL. Assim, no APL de Fruticultura a mesma relação não ocorreu visto que apesar dos municípios serem circunvizinhos, não há essa concentração de atividades nos mesmos, visto que o APL tem uma relação muito forte com a fruticultura presente no Estado de Pernambuco. Dessa forma, as atividades do APL não visavam à melhoria da competitividade somente do APL da Bahia composto por quatro municípios, mas de toda a região produtora de frutas.

Assim, analisando a característica aspecto geográfico, e conforme descrito no quadro 4.2.12 abaixo, tem-se que a mesma apresenta uma relação de influência e não influência na elaboração dos PMC. A influência ocorreu na elaboração de PMC onde os municípios eram dispersos geograficamente e compostos por redes ou pólos, em função das dificuldades e limitações impostas pela localização. Já para os municípios circunvizinhos, houve influência nos APL em que as ações visavam somente melhorar os municípios que faziam parte do APL, e não influência onde as ações visavam melhorar outros municípios não pertencentes ao APL.

| <u>Característica</u>   | <u>Influência</u>  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b><u>II</u></b></p> <p>Aspecto Geográfico:<br/>Concentração dos Municípios do APL</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Municípios concentrados em pólos ou redes</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dificuldade de envolvimento e participação dos municípios, dificuldade na integração das iniciativas e necessidades diferentes nas localidades;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> Ações do PMC atenderam as especificações de cada APL.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Municípios dispersos geograficamente</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dificuldade de envolvimento e participação dos municípios, dificuldade na integração das iniciativas e necessidades diferentes nas localidades;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> Ações do PMC atenderam as especificações de cada APL.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Municípios circunvizinhos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presença somente dos municípios que compõem o APL;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> desenvolvimento de ações que contemplassem os agentes pertencentes àqueles municípios do APL.</li> </ul> </li> </ul> |
|   | <p><b>Não Influência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Municípios circunvizinhos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Integração de outros municípios ao APL;</li> <li>○ <b>Não Influência no PMC:</b> ações do PMC visam também desenvolver municípios não localizados no APL.</li> </ul> </li> </ul>   |

Quadro 4.2.12: Resumo do Comportamento da Característica II para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

A característica III, relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL, assim como as características I e II, também apresentou influência e não influência na elaboração dos PMC. Para os APL em que a atividade desenvolvida pelo APL representava a principal atividade econômica dos municípios (Derivados de Cana-de-Açúcar, Fruticultura, Sisal, Rochas Ornamentais e Turismo), observou-se que em todos eles houve influência na elaboração do PMC. Essa relação ocorre em função da importância econômica da atividade para o APL. Assim, a elaboração do PMC visou contemplar nestes APL estratégias que fortalecessem a atividade econômica.

Nos APL em que a atividade exercida não representava a principal atividade exercida pelos municípios do APL (Capriovincultura, Piscicultura, Transformação do Plástico e



Cadeia de Fornecedores Automotivos), com exceção do APL de Piscicultura, houve influência na elaboração dos PMC. Apesar de não ser a principal atividade econômica, a atividade desenvolvida por esses APL representavam uma importante atividade econômica que, em função das pressões exercidas, influenciaram na elaboração dos PMC. Assim tem-se como mecanismos de pressões exercidas a importância da atividade como meio de subsistência, as pressões política e dos municípios, e as pressões das empresas âncoras. Essas pressões influenciaram na elaboração do PMC na medida em que suas ações de planejamento visavam desenvolver economicamente os agentes do APL. Dessa forma, a influência da característica III na elaboração do PMC de Piscicultura, não ocorreu visto que os agentes do APL não exerceram pressões para que economicamente a atividade se tornasse tão importante quanto à atividade principal.

Deste modo, para a característica III tem-se que ser a principal atividade econômica dos municípios do APL influenciou na elaboração do PMC, visto que o PMC visa fortalecer a atividade do APL. Nos APL onde a atividade exercida não é a principal atividade econômica dos municípios, a relação de influência ocorre nos APL em que há pressões para que a atividade econômica seja também importante. Isso significa que, em APL onde a atividade é tida como importante e tem importantes relações nos municípios, a mesma tem impacto na elaboração do PMC uma vez que visa desenvolver ações que contemplem positivamente o APL. Já nos municípios onde essa relação econômica é enfraquecida, os mesmos não conseguem impactar na elaboração do PMC visto que a influência é tida como indiferente. Assim, o quadro 4.2.13 abaixo descreve a relação de influência da característica III.

| <u>Característica</u>  | <u>Influência</u>  |
|--|--|
| <p><b>III</b></p> <p>Relação Econômica da Atividade Exercida nos Municípios do APL</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Principal atividade econômica dos municípios do APL</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Importância econômica da atividade para o APL;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> estratégias no PMC com o objetivo de fortalecer a atividade econômica do APL.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Atividade econômica do APL não representa a principal atividade dos municípios do APL</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Importante atividade econômica para os municípios do APL;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> pressões exercidas pela relevância econômica influenciaram na elaboração do PMC, que visou desenvolver economicamente os agentes do APL.</li> </ul> </li> </ul> |
|  | <p><b>Não Influência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Atividade econômica do APL não representa a principal atividade dos municípios do APL</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pouca pressão exercida pelos agentes do APL para com a economia da atividade;</li> <li>○ <b>Não Influência no PMC:</b> indiferença na elaboração do PMC.</li> </ul> </li> </ul>  |

Quadro 4.2.13: Resumo do Comportamento da Característica III para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

O comportamento da composição do APL na elaboração do PMC também foi variável, tendo esta característica influenciado e não influenciado na elaboração do PMC, conforme sua composição. Para essa característica, a composição de APL feita por pequenos produtores (Derivados de Cana-de-Açúcar, Fruticultura, Caprinovinocultura e Sisal) influenciou e não influenciou na elaboração do PMC. A influência ocorreu em função da necessidade do PMC melhorar a qualificação desses produtores e a necessidade de integrar coletivamente as ações desenvolvidas pelo APL para os mesmos. No caso do APL de Fruticultura não houve a influência na elaboração do PMC, visto que os interesses dos pequenos produtores junto ao APL são interesses comuns, o que em pouco agregam para a melhoria da competitividade do APL. Isso significa que, seus interesses são importantes para o APL, porém não essenciais para o aumento da competitividade.

A composição dos APL feita por pequenos e médios produtores/ empresas (Transformação do Plástico, Rochas Ornamentais e Turismo), influenciou e não influenciou na elaboração do PMC. A influência ocorreu no APL de Transformação do Plástico, no qual o PMC visava contribuir com o desenvolvimento de pequenas e médias empresas, através de

objetivos estratégicos que contemplassem essas empresas. Já os APL Rocha Ornamentais e Turismo, não influenciaram visto que as ações desenvolvidas pelo PMC não foram prioritariamente para esses agentes.

O APL ser composto por grandes empresas (Cadeia de Fornecedores Automotivos) influenciou na elaboração do PMC uma vez que o plano visava aumentar a dependência da produção local, de modo a atender a demanda exigida pelas grandes empresas. Assim como grandes empresas, o fato do APL ser composto por médios e grandes produtores (Piscicultura) influenciou na elaboração do PMC visto que os mesmos em função de uma visão mais empresarial, contribuíram com muito mais idéias para o plano do que os demais.

Assim, para a característica composição do APL a influência ocorreu nos APL em que havia a necessidade de desenvolver ações que melhorassem as condições dos agentes, bem como em APL nos quais a composição determinava a participação dos agentes nas decisões do APL. A não influência desta característica para com a elaboração do PMC ocorreu uma vez que o modo como o APL está composto não se mostrou como sendo agentes prioritários para o desenvolvimento de ações do PMC.

Dessa forma, o comportamento da característica composição do APL está descrita no quadro 4.2.14 a seguir.

| <u>Característica</u>                     | <u>Influência</u>  |
|---|--|
| <p><b>IV</b></p> <p>Composição do APL</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Pequenos produtores</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composição predominante de pequenos produtores;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> necessidade do PMC melhorar a qualificação desses produtores e integrar coletivamente as ações desenvolvidas pelo APL para os mesmos.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Pequenos e médios produtores/ empresas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composição predominante de pequenos e médios produtores/ empresas;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> objetivos estratégicos do PMC visavam o desenvolvimento de pequenos e médios produtores/ empresas.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Grandes empresas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composto por uma grande empresa (empresa âncora)</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> PMC visava aumentar a dependência da produção local de modo a atender a demanda das grandes empresas.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Médios e grandes produtores</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composição predominante de médios e grandes produtores;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> maior participação dos médios e grandes produtores na elaboração do PMC.</li> </ul> </li> </ul> |
|   | <p><b>Não Influência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Pequenos produtores</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composição predominante de pequenos produtores;</li> <li>○ <b>Não Influência no PMC:</b> interesse comum dos pequenos produtores aos interesses do APL.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Pequenos e médios produtores/ empresas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composição predominante de pequenos e médios produtores/ empresas;</li> <li>○ <b>Não Influência no PMC:</b> ações do PMC não priorizaram os pequenos e médios produtores/ empresas.</li> </ul> </li> </ul>   |

Quadro 4.2.14: Resumo do Comportamento da Característica IV para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

Quando analisado o tipo de ações desenvolvidas no APL, os dois tipos de ações (coletivas e individuais) influenciaram na elaboração do PMC, conforme ilustra o quadro 4.2.15 abaixo. No caso das ações individuais, sua influência ocorreu de modo que o PMC passou a considerar em sua elaboração ações coletivas. Já as ações coletivas influenciaram no desenvolvimento de ações coletivas para o PMC. Assim, tem-se que o tipo de ações

desenvolvidas no APL impactou positivamente na elaboração do PMC dada a importância das ações coletivas para o desenvolvimento do APL.

| <u>Característica</u>                                       | <u>Influência</u>  |
|---|--|
| <u>V</u><br><br>Tipo de<br>Ações<br>Desenvolvidas<br>no APL | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Ações individuais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Predomínio de ações individuais;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> PMC passou a considerar em sua elaboração ações coletivas.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Ações coletivas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Predomínio de ações coletivas;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> PMC considerou ações coletivas no seu desenvolvimento.</li> </ul> </li> </ul> |

Quadro 4.2.15: Resumo do Comportamento da Característica V para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

Com relação ao desenvolvimento de ações coletivas, um fator importante na elaboração dos PMC foi que a grande maioria deles continha o objetivo estratégico integração vertical. Isso significa que um dos objetivos do PMC era criar uma coordenação estratégica para ações coletivas, de modo a tornar o APL mais eficiente a partir de uma coordenação comum das atividades desenvolvidas em prol do APL. Dessa forma, tem-se que para o desenvolvimento competitivo do APL, muito se considera de coletividade uma vez que a mesma é uma forma de integração dos agentes envolvidos no APL.

A sexta característica, comercialização dos produtos do APL influenciou diretamente na elaboração do PMC, conforme descreve o quadro 4.2.16 abaixo. Independente dos mercados onde os produtos do APL são comercializados, todos os mercados comercializados pelos APL influenciaram no PMC. Analisando todos os PMC, percebe-se que esta característica influenciou na elaboração visto que os mercados exercem pressões nos APL através das demandas. Assim, o PMC dos APL visou principalmente adequar ações de modo a melhorar a comercialização dos produtos do APL em seu determinado mercado, tornando-o mais competitivo.

| <u>Característica</u>  | <u>Influência</u>   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b><u>VI</u></b></p> <p>Comercialização dos Produtos do APL</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Mercado local, regional, nacional e internacional</u></li> <li>▪ Todos os mercados em que os APL comercializam seus produtos;</li> <li>▪ <b>Influência no PMC:</b> PMC atendeu as demandas exercidas pelos mercados de modo que seus produtos fossem comercializados nos mesmos.</li> </ul> |

Quadro 4.2.16: Resumo do Comportamento da Característica VI para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

Para a característica aspecto tecnológico, a influência na elaboração do PMC foi variável de modo que os níveis de tecnologia do APL influenciaram e não influenciaram na elaboração do PMC. Nos APL caracterizados por baixa tecnologia (Derivados de Cana-de-Açúcar, Caprinovinocultura, Piscicultura, Sisal, Rochas Ornamentais e Turismo), com exceção de Rochas Ornamentais e Turismo, a característica influenciou o PMC. A influência de baixa tecnologia foi identificada na elaboração do PMC visto que as ações do PMC visavam desenvolver tecnologicamente o APL de modo que o mesmo se tornasse mais competitivo. Os APL não influenciados, Rochas Ornamentais e Turismo, o nível tecnológico apresentado pelo APL não foi um ponto a ser melhorado de forma a obter competitividade, dessa forma não havendo relação direta entre o nível tecnológico e a elaboração do PMC.

Já média e alta tecnologia (Transformação do Plástico e Cadeia de Fornecedores Automotivos, respectivamente) influenciaram na elaboração dos PMC. Assim como a influência nos APL de baixa tecnologia, nos de média e alta a influência aconteceu na medida em que os APL demandavam tecnologia para atenderem as necessidades de seus mercados.

O APL de Fruticultura foi caracterizado pela presença de vários níveis tecnológicos. Ter tido a classificação de vários níveis tecnológicos influenciou na elaboração do PMC visto que quanto maior a tecnologia pessoa, maior a capacidade da mesma influenciar na elaboração de estratégias do PMC, uma vez que a mesma se apresenta mais qualificada para tal.

Dessa forma, quando se analisa a influência do aspecto tecnológico na elaboração do PMC há a influencia e não influencia em sua elaboração, conforme descreve o quadro 4.2.17 abaixo. A sua não influencia é resultado da não relação entre nível tecnológico apresentado pelo APL e o desenvolvimento de ações melhoria da competitividade para o PMC. Já a influência é decorrente da necessidade dos APL tornarem mais competitivos em função da tecnologia, atenderem as demandas de seus mercados, além de influenciar na colaboração do processo de elaboração do PMC.

| <u>Característica</u>   | <u>Influência</u>  |
|---|--|
| <p><b><u>VII</u></b></p> <p>Aspecto Tecnológico: Nível Tecnológico do APL</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Baixa tecnologia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Predomínio de baixa tecnologia;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> ações do PMC visavam desenvolver tecnologicamente o APL.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Média e alta tecnologia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Predomínio de média e alta tecnologia;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> PMC contemplou os APL com desenvolvimento de tecnologia de modo que os mesmos atendessem as necessidades de seus respectivos mercados.</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Vários níveis de tecnologia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presença de vários níveis de tecnologia;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> elaboração de estratégias do PMC através da influência da tecnologia de pessoas.</li> </ul> </li> </ul> |
|   | <p><b><u>Não Influência</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Baixa tecnologia</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Predomínio de baixa tecnologia;</li> <li>○ <b>Não Influência no PMC:</b> nível tecnológico não foi um ponto a ser melhorado no PMC.</li> </ul> </li> </ul>   |

Quadro 4.2.17: Resumo do Comportamento da Característica VII para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

Já a característica entidades públicas no APL, apresentou uma relação positiva de influência na elaboração do PMC. Todos os PMC foram influenciados pela atuação das entidades públicas, alguns em maior intensidade, outros em menor, variando de acordo com a presença e poder das entidades no APL. Assim tem-se os APL que influenciaram muito pouco (Derivados de Cana-de-Açúcar, Fruticultura e Turismo) devido à baixa participação das entidades públicas no APL e conseqüentemente sua baixa contribuição para o PMC.

Da mesma forma, há os APL (Caprinovinocultura, Piscicultura, Cadeia de Fornecedores Automotivos, Sisal e Rochas Ornamentais) em que as entidades públicas influenciaram na elaboração do PMC. A influência das entidades públicas realizou-se através do direcionamento das ações do PMC, da integração dos agentes para a elaboração do PMC, além do papel desempenhado pelas entidades na qualificação do APL. Por fim, o APL de Transformação do Plástico foi caracterizado pela forte influencia das entidades públicas na

elaboração do PMC, uma vez que existia grande pressão das entidades visto que as mesmas seriam responsáveis pela execução das ações.

Analisando a característica entidades públicas tem-se a influência da mesma na elaboração dos PMC. A influência é resultado da participação e conseqüente contribuição das entidades para com o PMC. Isso significa que, pelo papel desempenhado pelas entidades no APL, as mesmas tem capacidade de influenciar e determinar algumas ações do PMC.

Ainda analisando o papel das entidades públicas, um ponto é relevante para o entendimento da atuação das entidades públicas no Estado na Bahia, a dependência dos APL para o fomento de atividade pelas entidades. É uma característica da região a dependência do Estado para o desenvolvimento de ações, ou seja, uma atividade só tem andamento se existe presença do Estado. A mentalidade da iniciativa privada ainda é muito rudimentar na região, desenvolvida somente no APL de Fruticultura.

Assim, o comportamento da característica entidades públicas está descrito no quadro 4.2.18 a seguir.

| <u>Característica</u>                                     | <u>Influência</u>  |
|---|--|
| <b><u>VIII</u></b><br><br>Entidades<br>Públicas<br>no APL | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Atuação das entidades públicas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participação das entidades públicas no APL;</li> <li>○ <b>Influência no PMC:</b> contribuição das entidades para a elaboração do PMC.</li> </ul> </li> </ul> |

Quadro 4.2.18: Resumo do Comportamento da Característica VIII para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

Com relação às características processo do PMC, sua influência na elaboração do PMC esta relacionada à participação dos agentes do APL nos painéis temáticos. Nos APL em que os agentes não participaram ativamente nas discussões, não houve impacto no PMC, visto que não foram feitas acrescentações, tendo os agentes somente validado o trabalho apresentado (1º painel temático: Derivados de Cana-de-Açúcar e Turismo; 2º painel temático: Caprinovinocultura e Piscicultura). Para os painéis em que houve a participação dos agentes dos APL (1º painel temático: Fruticultura, Caprinovinocultura, Piscicultura, Transformação do Plástico, Cadeia de Fornecedores Automotivos, Sisal e Rochas Ornamentais; 2º painel temático: Derivados de Cana-de-Açúcar, Fruticultura, Transformação do Plástico, Cadeia de Fornecedores Automotivos, Sisal, Rochas Ornamentais e Turismo), os mesmos contribuíram



na elaboração do PMC, acrescentando vários pontos relevantes para a determinação das estratégias para a melhoria da competitividade no APL.

Dessa forma, tem-se o quadro 4.2.19 abaixo ilustrando o comportamento do processo do PMC na elaboração do PMC.

| <b><u>Característica</u></b>                | <b>Influência</b>   |
|---|---|
| <b><u>IX e X</u></b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Presença e participação nos painéis temáticos</u></li> <li>▪ Participação dos agentes nas discussões do PMC;</li> <li>▪ <b>Influência no PMC:</b> pontos acrescentados as estratégias do PMC.</li> </ul>  |
| Processo do PMC:<br>1° e 2° painel temático | <b>Não Influência</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Presença e participação nos painéis temáticos</u></li> <li>▪ Baixa participação dos agentes nas discussões do PMC;</li> <li>▪ <b>Não Influência no PMC:</b> pouca participação e contribuição no processo de elaboração do PMC; somente validação do trabalho que foi feito.</li> </ul> |

Quadro 4.2.19: Resumo do Comportamento das Características IX e X para os APL

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas com os pesquisadores dos APL, 2010

Pela própria dinâmica do processo do PMC, o 2° painel temático influenciou mais na elaboração do PMC visto que o mesmo priorizava em suas reuniões discutir as Etapas Estabelecimentos dos Objetivos Estratégicos e Proposição do Projeto Estruturante. Assim, eram reuniões, que quando havia a interação com os agentes, eram direcionadas para o produto final do PMC, ou seja, para o resultado do plano de melhoria da competitividade.

Já o 1° painel temático, a priorização era com relação às Etapas de Análise Estratégica do APL e Definição de Estratégias de Negócios, etapas estas que iniciavam o processo de determinação do plano de ação. Dessa forma, a influência desta característica para com o PMC é principalmente o início da discussão sobre futuras dimensões, objetivos ou ações do plano de melhoria da competitividade.

Após analisar todas as dez características referentes a este estudo tem-se que as mesmas influenciaram na elaboração do PMC. Isso significa que todas as características tiveram uma relação na elaboração do PMC, mesmo para as características que não influenciaram na elaboração do PMC, as mesmas em seu comportamento, determinavam a não influência. Deste modo tem-se como resultado final deste trabalho um padrão de comportamento das características de APL para com a elaboração dos PMC.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando todo o documento consolidado acerca do estudo sobre a influência das características de Arranjo Produtivo Local na elaboração de Planos de Melhorias da Competitividade, tem-se algumas considerações finais a serem feitas.

Para o problema de pesquisa, como as características dos APL influenciaram na elaboração do PMC, tem-se como consideração final que a influência das características dos APL na elaboração dos PMC deu-se, principalmente, no momento da elaboração dos objetivos estratégicos e do Projeto Estruturante. O fato das características dos APL terem influenciado principalmente esses dois aspectos é decorrente da importância dos mesmos na elaboração do PMC. Isso significa que, esses dois aspectos são os principais aspectos que descrevem os resultados do PMC, ou seja, são as ações que precisam ser melhoradas no APL de modo a aumentar a competitividade do mesmo.

Além disso, o objetivo central desta pesquisa foi entender como as características dos nove APL influenciaram na elaboração dos seus respectivos PMC. Assim, para cada APL foi descrita a influência das características na elaboração do respectivo PMC.

Ademais, como objetivos específicos entendeu-se o método do PMC, foram identificadas as características de APL e elaborado quadros resumos da influência das características de APL na elaboração do PMC. Dessa forma, as características de APL utilizadas no estudo foram identificadas a partir do referencial teórico, da caracterização do APL descrita no PMC e do processo de elaboração do PMC, resultando em dez características para análise: i) aspecto histórico: forma de surgimento, ii) aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL, iii) relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL, iv) composição do APL, v) tipo de ações desenvolvidas no APL, vi) comercialização dos produtos do APL, vii) aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL, viii) entidades públicas no APL, ix) processo do PMC: 1º painel temático, e x) processo do PMC: 2º painel temático. Para os resumos acerca da influência das características do APL na elaboração dos PMC, estabeleceu-se ao final, como síntese das análises, padrões de comportamento das características de APL na influência da elaboração dos PMC.

Analisando a influência das características de APL na elaboração dos PMC tem-se que as mesmas apresentam um determinado comportamento para com os PMC elaborados. Esse comportamento é identificado a partir das similaridades encontradas entre as características dos diversos APL.

Sobre as entrevistas, como considerações finais tem-se que as mesmas foram realizadas com os atores referentes ao grupo 1, ou seja, foram realizadas nove entrevistas com os pesquisadores responsáveis pela elaboração dos nove PMC dos APL em estudo. Para o grupo 2 (coordenadores locais), as entrevistas só seriam necessárias e conseqüentemente realizadas, caso as informações resultantes da entrevista com o pesquisador responsável pela elaboração do PMC de um determinado APL fosse insuficiente para descrever a influência da característica na elaboração do PMC. Como as informações dadas nas entrevistas realizadas no grupo 1 foram suficientes para a realização do estudo, não foram necessárias as entrevistas com o grupo 2.

Além disso, o fato das entrevistas terem sido realizadas em 2010 pode ter interferido nos resultados desta pesquisa, uma vez que os PMC foram elaborados entre fevereiro e agosto de 2009. Isso significa que, como a coleta de dados foi feita algum tempo depois da elaboração do PMC, os pesquisadores dos APL já não disponibilizavam de algumas informações exatas.

Ainda com relação às entrevistas, outro fator limitante pode ter sido a interpretação feita por cada pesquisador referente as características de APL e a sua relação de influência para com o PMC. Isso significa que, muito do que foi considerado como influencia nos PMC está diretamente relacionado ao que foi dito nas entrevistas pelos pesquisadores, sendo poucas as interferências feitas tendo como base o relatório do PMC.

Como perspectivas de trabalhos futuros existe várias possibilidades. A começar pela identificação de novas características de APL. É válido para trabalho futuros uma pesquisa em que novas características sejam analisadas, ou até mesmo em que as características identificadas neste estudo sejam complementadas.

Além disso, outra sugestão seria replicar este estudo em outros APL. Isso significa tanto replicar o estudo em APL os quais as atividades sejam a mesma quanto em APL localizados em outras regiões. Esse estudo seriam um importante meio de verificar se os padrões estabelecidos neste trabalho se manteriam, e como outros fatores dentro das características poderiam interferir no resultado do estudo.

Por fim, tem-se que a pesquisa realizada cumpriu com seu problema de pesquisa, objetivos e metodologia, desenvolvendo, acima do que foi proposto, um trabalho em que se consolidou, através do referencial teórico, a influência das características de APL na elaboração de PMC.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ALESP. **Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Sustentado do Estado de São Paulo**. São Paulo: Páginas & Letras, 2005. 95 p. Disponível em <[www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)>. Acesso em: 10 outubro 2007.

AQUINO, André Luiz; BRESCIANI, Luis Paulo. **Arranjos Produtivos Locais: Uma Abordagem Conceitual**. Ano 1, n. 2, Organização em contexto: 2005. 15 p.

BNDES. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento: Versão Preliminar**.

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável**. Brasília, 1999, 104 p.

CAMPOS, Everton Molina. **Estruturação de uma Organização Vertical para o Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo**. Ribeirão Preto, 2007. 163 p.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2004. 640 p.

CROCCO, Marco Aurélio. **Metodologia de Identificação de Arranjos Produtivos Locais Potenciais**. Belo Horizonte, 2003. 28 p.

DULTRA, Marcelo Pereira Melo; CRUZ, Uendel Anunciação; SOUZA, Vanessa Ramos. **Arranjos Produtivos Locais como Política de Desenvolvimento Econômico e Social**. Salvador. 5 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 1 ed. Rio de Janeiro, 1975. 1499 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999. 206 p.

GRAÇA, Carlos Alberto. **Governança e Inovação Tecnológica em APL: “Um Estudo de Caso no APL Calçadista de Birigui (SP)”**. São Paulo, 2007. 192 p.

HARDIN, R. KENEDY, P. **A Neoclassic Economic and Strategic Management Approach to Evaluating Global Agribusiness Competitiveness**. *Competitiveness Review*, p. 14-25, 1997.

IGLIORI, Danilo Camargo. **Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento**. São Paulo: IGLU Editora, 2001. 147 p.

IPT. Diretoria de Política Industrial e Tecnológica. **Agenda de Competitividade para a Economia Paulista**. 2 ed. São Paulo: Páginas & Letras Editora e Gráfica, 2007. 133 p.

JAUHAR, Jorge. **Políticas Públicas de Implantação de Arranjos Produtivos Locais: A Experiência da Cerâmica Vermelha em Vargem Grande do Sul/ SP**. Ribeirão Preto, 2008. 218 p.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Científica: Ênfase em Pesquisa Tecnológica**. Taquara, 2003. 357 p.

JUNIOR, M.C; MONTE, E. D; MOTTA, J. F. M; SINTONI, A; SUSLICK, S. **Arranjos Produtivos Mínero-Cerâmicos e o Desenvolvimento Econômico: Caso do APL de Socorro – SP**. Cerâmica Industrial, Março/Abril 2006. 6 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo, 2006. 750 p.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. **Políticas para Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas: Conceito Vantagens e Restrições do Elo e Equívocos Usuais**. RedeSist, IE/UFRJ. 6 p.

LASTRES, Helena; SZAPIRO, M. **Arranjos produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

LIMA, Carmen Lucia Castro; LOIOLA, Elizabeth. **Aglomeracões Produtivas e o Segmento Cultural: Uma Análise das Abordagens de Cluster e APL.** XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008. 13 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução a Pesquisa de Marketing.** 1. ed. São Paulo: Pearson, 2006. 428 p.

MARSHALL, Alfred. **Princípio de Economia.** 8. ed. Rio de Janeiro: EPASA, 1948. 785 p.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia: Tratado Introdutório.** Vol. I. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Col. Os Economistas)

MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.  
Disponível em:  
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=1507>>. Acesso em: 23 abril 2009.

NEVES, Marcos Fava. **Gestão Estratégica de Marketing.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 231 p.

NEVES, Marcos Fava; CAMPOS, Everton Molina. **Planejamento e Gestão Estratégica do Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo.** 1. ed. São Paulo: Abril, 2008. 362 p.

NEVES, Marcos Fava. **Método para Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESIS).** RAUSP, São Paulo, v.43, n.4, out./nov./dez. 2008. p.331-343.

NEVES, Marcos Fava. **Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável.** 1. ed. São Paulo: ATLAS, 2007. 172 p.

NEVES, Marcos Fava; THOMÉ E CASTRO, Luciano. **Agronegócio, Agregação de Valor e Sustentabilidade.** XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2007. 16 p.

OLSON, M. **A Lógica da Ação Coletiva.** São Paulo: Editora Edusp, 1999.

PLONSKI, G. A. **Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Sustentado do Estado de São Paulo**. São Paulo: Páginas & Letras Editora e Gráfica, Alesp, 2005.

PORTER, Michael. **Competição – *On Competition***: Estratégias Competitivas Essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora CAMPUS, 1999. 515 p.

SAES, M. L. **Organizações e Instituições**. In: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. (coord.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SANTOS, Gustavo Antônio Galvão; DINIZ, Eduardo José; BARBOSA, Eduardo Kaplan. **Aglomeraciones, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais**. Revista do BNDES. V. 11. N. 22. Rio de Janeiro, 2004. 30 p.

SCARE, R. F.; ROSSI, R. M.; NEVES, M. F.; LIMA, J. C. **Relatório Técnico de Elaboração de Planos de Melhoria da Competitividade de Arranjos Produtivos Locais**. Ribeirão Preto, 2009. 114 p.

SEBRAE. **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**: Projeto Promos/Sebrae/BID. SEBRAE, 2004. 292 p.

SEBRAE. **Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais**. Sebrae, 2003. 73 p.

SECTI. **PROGREDIR – Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial**: Orientações Básicas. Secti, 2009. 15 p.

SECTI. Disponível em: <  
[http://www.secti.ba.gov.br/secti/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64&Itemid=67](http://www.secti.ba.gov.br/secti/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=67)>. Acesso em: 5 junho 2009.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2 ed. São Paulo: Editora Herder, 1967, 687 p.

SÉRIO, L.C. **Clusters Empresariais no Brasil: Casos Seleccionados**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SILVA, Jorge Antonio Santo. **Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: Uma Análise Urbano Regional Baseada em Cluster**. V.1. São Paulo, 2004. 480 p.

SUZIGAN, Wiilson. **Aglomerções Industriais como Foco de Políticas**. Texto da Aula Magna do XXVIII Encontro Nacional de Economia da ANPEC, Campinas, 12-15 dezembro, 2000.

VILLASCHI FILHO, A; PINTO, M.M. **Arranjos Produtivos e Inovação Localizada: o Caso do Segmento de Rochas Ornamentais no Noroeste do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, IE/UFRJ, 2000 (Nota técnica 14. Estudos Empíricos).



## ANEXO A

### Roteiro de Entrevistas – Caracterização do APL

#### 1) Aspecto histórico: forma de surgimento do APL

1. Qual a forma de surgimento do APL: indução de políticas públicas ou forma espontânea?

1.2. Você acha que a forma de surgimento do APL influenciou no desenvolvimento do PMC?

#### 2) Aspecto geográfico: concentração dos municípios do APL

2. Qual o número de municípios no APL?

2.1. Os municípios do APL encontram-se localizados: próximos ou distantes entre si?

2.2. O fator localização dos municípios influenciou na elaboração do PMC?

#### 3) Relação econômica da atividade exercida nos municípios do APL

3. A atividade desenvolvida pelo APL representa o principal meio econômico dos municípios envolvidos?

3.1. O fator dependência econômica dos municípios em relação à atividade exercida pelo APL influenciou no desenvolvimento do PMC?

3.2. Além das atividades do APL, quais outras principais atividades complementam a economia dos municípios integrantes do APL?

#### 4) Composição do APL

4. O que predomina na composição do APL: pequenas, médias ou grandes empresas/produtores?

4.1. A composição predominante de (pequenas, médias ou grandes) empresas influenciou na elaboração do PMC?

#### 5) Tipo de ações desenvolvidas no APL

5. As ações desenvolvidas pelo APL são mais ações coletivas ou ações individuais?

5.1. O modo como as ações são desenvolvidas (coletivas ou individuais) influenciou na elaboração do PMC?

6) Comercialização dos produtos do APL

6. Os produtos originados pelo APL são comercializados em que tipo de mercado? regional, nacional ou internacional?

6.1. O fato do APL comercializar seus produtos no mercado (regional, nacional ou internacional) influenciou no desenvolvimento do PMC?

7) Aspecto tecnológico: nível tecnológico do APL

7. Como você classifica o APL com relação à tecnologia (tecnologia pessoa, tecnologia processo, tecnologia produto)

7.1. O nível tecnológico apresentado pelo APL influenciou na elaboração do PMC?

8) Entidades públicas no APL

8. Qual o papel desempenhado pelas entidades públicas no APL?

8.1. A atuação das entidades públicas no APL influenciou no desenvolvimento do PMC?

9) Processo do PMC: 1º painel temático

9. Como você avalia a presença dos agentes do APL no 1º painel temático?

9.1. Como você descreve a participação dos agentes do APL no 1º painel temático?

9.2. Que considerações foram acrescentadas ao PMC a partir da participação dos agentes do APL no 1º painel temático?

10) Processo do PMC: 2º painel temático

10. Como você avalia a presença dos agentes do APL no 2º painel temático?

10.1 Como você descreve a participação dos agentes do APL no 2º painel temático?

22.2 Que considerações foram acrescentadas ao PMC a partir da participação dos agentes do APL no 2º *road show*?