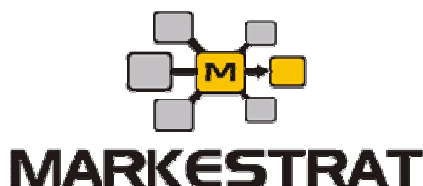


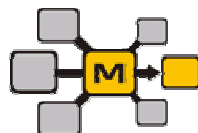


Plano de Melhoria da Competitividade de Arranjos Produtivos Locais



Relatório Final
Julho de 2009





MARKESTRAT
CENTRO DE PESQUISA E PROJETOS
EM MARKETING E ESTRATÉGIA

PLANO DE MELHORIA DA
COMPETITIVIDADE - PMC

RELATÓRIO FINAL
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
FORNECEDORES DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

SEBRAE, Salvador, BA

2009



Equipe Técnica Responsável

MARKESTRAT

Coordenação Administrativa
Prof. Dr. Roberto Fava Scare

Coordenador Metodológico
Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Coordenação Executiva
Dr. Ricardo Messias Rossi

Consultores Especialistas
Dr. Luciano Thomé e Castro
Msc. Frederico Fonseca Lopes
Msc. José Carlos de Lima Jr.
Msc. Marco Antonio Conejero
Msc. Maria Stella B. L. De Melo Saab
Msc. Matheus Alberto Consoli
Msc. Vinícius Gustavo Trombin
Carla C. Martoni Pereira Gomes
Mairun Junqueira Alves Pinto

Consultor-Assistente para o Planejamento Estratégico
Msc. Alexandre de Castro Moura Duarte

Consultor de Suporte para o Planejamento Estratégico
Leandro Angotti Guissoni

Assistente dos APLs
Rodrigo Alvim Afonso

Colaboradores
Bruno Dancieri Silveira
Fernando Volponi Xavier de Sá Santos
Filipe Soares Pontoglio
Jéssica Paezani Sanches
Júlia Betioli Calemi
Mariana Mendes Carvalho
Mirela Takata Kurihara
Rodolfo Orzari Hernandes
Vinícius Mazza da Silva

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
APQP	Planejamento Avançado da Qualidade do Produto
BA	Bahia
BB	Banco do Brasil
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CEFET/IFT	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEP	Controle Estatístico de Processo
CIFN	Complexo Industrial Ford Nordeste
CODEBA	Companhia das docas do estado da Bahia
DERBA	Departamento de Estradas e Rodagem do Estado da Bahia
DESENBAHIA	Agência de Fomento do Estado da Bahia
EUA	Estados Unidos da América
FAPESB	Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia
FMEA	Análise de Modo e Efeito de Falha
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
MARKESTRAT	Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia
MAS	Análise dos Sistemas de Medição
PENSA	Centro de Conhecimento de Agronegócio
PMC	Plano de Melhoria da Competitividade
PPAP	Processo de Aprovação da Peça de Produção
PROAUTO	Programa Especial de Incentivo ao Setor Automotivo da Bahia
PROGREDIR	Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEB	Universidade Estadual da Bahia

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.3.1.1 - Situação e Tendências do Mercado Internacional.....	53
Quadro 3.3.2.1 - Situação e Tendências do Mercado Nacional	54
Quadro 3.3.3.1 - Situação e Tendências do Mercado Regional.....	55
Quadro 4.2.1 - Quadro Resumo da Análise SWOT.....	58
Quadro 4.2.2 - Quadro Resumo das Oportunidades e Ameaças.....	59
Quadro 4.2.3 - Quadro Resumo dos Pontos Fortes e Fracos	59
Quadro 5.1.1 - Fatores Críticos de Sucesso – APL dos Fornecedores da Indústria Automotiva	70
Quadro 5.3.1 - Posicionamento Estratégico – APL dos Fornecedores da Indústria Automotiva	72
Quadro 5.4.1 - Estratégia de Crescimento (Ansoff).....	75
Quadro 6.1.1 - Dimensões Estratégicas do Plano de Melhoria da Competitividade .	78
Quadro 7.1.1 - Quadro Resumo do Projeto Estruturante	83
Quadro 8.1.1.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades.....	85
Quadro 8.1.2.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades.....	86
Quadro 8.2.1.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades.....	87
Quadro 8.2.2.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades.....	88
Quadro 8.2.3.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.2.1 - Indicadores Sociais Bahia X Brasil.....	17
Tabela 1.2.1.1 - PIB Total e <i>Per Capita</i> – Bahia x Brasil (2006).....	18
Tabela 1.2.1.2 - Evolução PIB – BAHIA (2002 – 2006).....	18
Tabela 1.2.1.3 - Estrutura Setorial do PIB – BAHIA – (%). (2002 – 2006)	18
Tabela 1.2.2.1 - Evolução da Balança Comercial Baiana 2004 – 2009 (US\$ FOB)..	19
Tabela 1.2.3.1 - Evolução do PIB Por Região Econômica.	20
Tabela 3.2.2.1.1 - Empresas que compõe o projeto Amazon da Ford: Bahia, 2004 .	45
Tabela 3.2.2.2.1 – Empresas de cabines, carrocerias e reboques.....	48
Tabela 3.2.2.2.2 – Empresas de peças e acessórios.....	49
Tabela 3.2.2.2.3 – Empresas de recuperação de motores.....	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Estrutura geral do método de análise interna proposto na tese	24
Figura 3.1.2.1 – Pólo Industrial de Camaçari	33
Figura 3.1.2.2 - Região Metropolitana de Salvador	34
Figura 3.1.2.3 - Região Metropolitana de Salvador	35
Figura 3.2.1.1 - Fluxograma da Rede Produtiva do APL dos fornecedores da Indústria Automotiva.....	42
Figura 4.1.1 - Grupos estratégicos	56
Figura 4.3.1 - Visão Analítica dos Fatores Competitivos Desejáveis do APL.....	67
Figura 4.3.2 - Visão Analítica dos Fatores Competitivos Indesejáveis do APL	68
Figura 5.1.1 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso	69
Figura 5.3.1 - Posicionamento Estratégico.....	71
Figura 5.3.2: Opções estratégicas para o APL dos fornecedores da Indústria Automotiva	74
Figura 5.4.1 - Estratégias de Crescimento (grid de expansão produto/mercado)	75
Figura 6.1.1 - Escopo do Plano de Melhoria da Competitividade.....	77
Figura 7.1 - Escopo do Projeto Estruturante	82

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E ANTECEDENTES	12
1.1. OS AGENTES ENVOLVIDOS NA ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE.....	12
1.2. A ECONOMIA BAIANA E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs).....	17
1.2.1. PIB	17
1.2.2. Balança Comercial.....	19
1.2.3. Regiões Econômicas	20
1.2.4. Os APLs.....	21
2. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE (PMC)	23
2.1. ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO E MAPEAMENTO DO APL.....	25
2.1.1. Caracterização do APL (1.1).....	25
2.1.2. Mapeamento do APL (1.2).....	25
2.1.3. Situação e Tendências de Mercado (1.3)	25
2.2. ETAPA 2: ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL.....	26
2.2.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos (2.1).....	26
2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades (2.2)...	26
2.2.3. Diagnóstico Estratégico do APL (2.3)	26
2.3. ETAPA 3: DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS	26
2.3.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (3.1).....	26
2.3.2. Visão para o APL (3.2).....	27
2.3.3. Posicionamento Estratégico (3.3)	27
2.3.4. Estratégia de Crescimento (3.4)	27
2.4. ETAPA 4: ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
2.4.1. Dimensões e Objetivos do Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) (4.1).....	27
2.4.2. Objetivos Estratégicos de Médio-prazo (4.2)	28
2.4.3. Objetivos Estratégicos de Longo-prazo (4.3)	28
2.5. ETAPA 5: PROPOSIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE	28
2.5.1. Detalhamento do(s) Projeto(s) Estruturante(s) (5.1)	28
2.6. ETAPA 6: DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS	28

2.6.1. <i>Detalhamento de cada Ação Executiva (6.1)</i>	28
2.7. CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRUTURANTE.....	29
2.8. COMENTÁRIOS SOBRE O MÉTODO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PMC	29
3. DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DO APL DOS FORNECEDORES DA	
INDÚSTRIA AUTOMOTIVA.....	30
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO APL	30
3.1.1. <i>Aspectos Históricos</i>	30
3.1.2. <i>Aspectos Geográficos</i>	33
3.1.3. <i>Aspectos de Governança</i>	35
3.1.4. <i>Aspectos Institucionais</i>	37
3.1.4.1 Programas de Incentivo e Fomento	37
3.1.4.2 Infra-estrutura Institucional Local	38
3.1.4.3 Infra-estrutura Científico-tecnológica	38
3.1.4.4 Infra-estrutura de Financiamento	38
3.1.4.5 Infra-estrutura de Engenharia	39
3.1.5. <i>Aspectos Tecnológicos (Produtos e Processos)</i>	39
3.2. MAPEAMENTO DO APL	41
3.2.1. <i>Desenho do APL dos fornecedores da Indústria automotiva</i>	42
3.2.2. <i>Identificação dos Agentes</i>	43
3.2.2.1. Fornecedores de 1º Nível.....	44
3.2.2.2. Fornecedores de 2º e 3º Nível	48
3.2.2.3. Agentes Facilitadores.....	49
3.2.2.4. Agentes Institucionais	50
3.2.3. <i>Identificação de Subgrupos e Relação Interfirmas</i>	50
3.2.3.1. Subgrupo das empresas da cadeia do plástico	51
3.2.3.2. Subgrupo das empresas da cadeia produtiva metal mecânica de componentes	51
3.2.3.3. Subgrupo das empresas da cadeia produtiva da fabricação de equipamentos e manutenção industrial.....	51
3.2.3.4. Sub-grupo dos Prestadores de Serviços e Manutenção Industrial	51
3.3. SITUAÇÃO E TENDÊNCIAS DE MERCADO.....	51
3.3.1. <i>Mercado Internacional</i>	52
3.3.2. <i>Mercado Nacional</i>	53
3.3.3. <i>Mercado Regional</i>	54
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL	55
4.1. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE GRUPOS ESTRATÉGICOS	55
4.1.1. <i>Grupo estratégico 1</i>	56

4.1.2. Grupo estratégico 2	57
4.1.3. Grupo estratégico 3	57
4.2. ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	58
4.2.1. <i>Análise Interna: Pontos Fortes e Fracos</i>	60
4.2.1.1. Pontos Fortes	60
4.2.1.2. Pontos Fracos	61
4.2.2. <i>Análise Externa: Oportunidades e Ameaças</i>	62
4.2.2.1. Oportunidades	62
4.2.2.2. Ameaças	64
4.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO APL	67
5. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO	69
5.1. IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	69
5.2. VISÃO PARA O APL	70
5.3. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	71
5.4. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	74
6. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE – PMC	77
6.1. DIMENSÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE – PMC	77
6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MÉDIO PRAZO (3 ANOS)	78
6.2.1. <i>Objetivo Estratégico – Acesso a Mercados</i>	78
6.2.2. <i>Objetivo Estratégico – Programa de Desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos</i>	79
6.2.3. <i>Objetivo Estratégico – Centro de Certificação</i>	79
6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LONGO PRAZO (8 ANOS)	79
6.3.1. <i>Objetivo Estratégico – Organização Vertical</i>	80
6.3.2. <i>Objetivo Estratégico – Promoção à ampliação da área de atuação</i>	80
7. DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE	81
7.1. QUADRO RESUMO DO PROJETO ESTRUTURANTE	83
8. DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS	84
8.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 – ACESSO A MERCADOS	84

8.1.1. Ação Executiva 1 – Estudos de demanda e prospecção de novos fornecedores	84
8.1.2. Ação Executiva 2 – Organização e Participação em Eventos.....	85
8.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES	86
8.2.1. Ação Executiva 3 – Estrutura de Gestão e Coordenação.....	86
8.2.2. Ação Executiva 4 – Desenvolvimento de negócios.....	87
8.2.3. Ação Executiva 5 – Capacitação e Consultoria	88
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E QUESTÕES PENDENTES.....	90

1. INTRODUÇÃO E ANTECEDENTES

O Programa de Fortalecimento da Base Empresarial (Progredir) é um projeto que visa fortalecer a atividade empresarial dos diversos APLs do estado da Bahia. Por meio de um convênio firmado entre BID e a SECTI, o total de US\$ 16,67 milhões foi liberado para o programa que tem como foco as micro, pequenas e médias empresas de cada APL.

O programa foi criado pelo governo do estado, sendo a SECTI responsável pela coordenação e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) como apoiadores estratégicos.

Após o devido processo licitatório, referente ao edital da concorrência n. 001/2008 SEBRAE/BA, a Markestrat – Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia foi contratada para elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade (PMC) para oito Arranjos Produtivos Locais (APL) do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial.

1.1. Os Agentes Envolvidos na Elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade

Diversos agentes estão envolvidos na elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade para os APLs de Piscicultura, Fruticultura, Caprinovinocultura, Derivados de Cana-de-açúcar, Sisal, Fornecedores da Indústria Automobilística, Transformação Plástica, Rochas Ornamentais e Turismo do Estado da Bahia em 2009. São eles o Banco Interamericano de Desenvolvimento; a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia; o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; o Instituto Euvaldo Lodi; a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia, a Secretaria da Indústria Comércio e Mineração e o Centro de Conhecimentos e Projetos em Marketing e Estratégia, organização contratada via licitação para elaboração do projeto.

A participação destes agentes será detalhada a seguir.



BID

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) é uma instituição financeira formada por países da América Latina e Caribe e que tem como missão conceder empréstimos em dinheiro e fazer operações de cooperação técnica não-reembolsáveis visando o desenvolvimento da região.

Sua fundação foi em 1959, baseada em uma proposta do então presidente brasileiro Juscelino Kubitschek por meio da Organização dos Estados Americanos (OEA) de criar uma instituição capaz de promover o crescimento econômico e social dos países membros.

Atende desde governos centrais, autoridades municipais e pequenos negócios e outras organizações da sociedade civil. É a principal fonte de financiamento multilateral e de conhecimentos para o desenvolvimento econômico, social e institucional sustentável de 26 países da América Latina e Caribe. Realiza financiamentos de pesquisas, consultoria e assistência técnica para a modernização de áreas vitais como educação, redução da pobreza e agricultura.

O BID, em conjunto com o Governo do Estado da Bahia, concedeu um empréstimo de US\$ 10 milhões, destinados a investimentos no programa de fortalecimento das atividades empresariais (Progredir) do Estado da Bahia.

Esse programa tem como objetivo incentivar a competitividade de Arranjos Produtivos Locais (APLs) em todo o estado por meio de políticas de apoio aos empresários e técnicas e instrumentos promovendo a sustentabilidade de empresas de dez principais setores da economia local, sendo eles: Fruticultura, Derivados da Cana-de-açúcar, Caprinovinocultura, Rochas Ornamentais, Tecnologia da Informação, Fornecedores da Indústria Automotiva, Plásticos, Piscicultura, Confecções e Ecoturismo. A duração do empréstimo será de vinte e cinco (25) anos, com prazo de carência de três (3) anos com juros variáveis. O Governo do Estado da Bahia irá contribuir com US\$ 6, 67 milhões, totalizando o montante de US\$ 16,67 milhões. (BID, 2009)

SECTI

A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (SECTI) foi criada em 2003 pelo Governo do Estado com objetivo de utilizar o conhecimento e o avanço tecnológico como fator estratégico para o desenvolvimento sustentável no campo econômico, social, ambiental, institucional, entre outros.

No projeto, a SECTI é a responsável pela capacitação e articulação empresarial, por fomentar a demanda por serviços de base tecnológica, por integrar as instituições produtoras de Ciência e Tecnologia (C&T), entre outros.

O projeto se enquadra numa política de gestão responsável, buscando conciliar a preservação da qualidade de vida no campo ambiental, o uso da tecnologia nos processos de inclusão digital no campo social e ao mesmo tempo buscando o desenvolvimento econômico das regiões. (SECTI, 2009)

SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma instituição privada e sem fins lucrativos. Sua missão é apoiar às micro e pequenas empresas e ajudá-las a se tornarem mais competitivas e sustentáveis. Sua fundação data de 1972, por um grupo de lideranças que visavam incentivar as atividades de empreendedorismo com um apoio técnico que pudesse gerar melhores resultados e aumentassem as chances de sobrevivência dos negócios.

SEBRAE/BA

No projeto, o SEBRAE/BA ficará responsável pela elaboração da coordenação usando material institucional do SEBRAE Nacional e Bahia:

- Desenvolver articulações internas e externas com vistas a viabilizar ações de fortalecimento dos segmentos identificados;
- Promover e implementar metodologias de intervenção setorial adequada à realidade estadual e ao princípio da universalidade, respeitada as diferenças regionais;

- Identificar e selecionar agrupamentos de empresas de atuação setorial e/ou local (pólos, clusters etc.), para atuação prioritária do SEBRAE/BA;
- Formular programas de ação em "cluster", agrupamentos e pólos, em estreita articulação com Núcleos Operacionais. (BID, 2005).

IEL

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) é uma entidade pertencente ao Sistema Indústria que é responsável pelo desenvolvimento de serviços e treinamentos que visam o melhoramento dos processos de gestão e de capacitação das empresas, educação empresarial e treinamento de lideranças. Ele oferece soluções na área de consultoria empresarial e fonte de informações técnicas e estratégicas sobre produtos, mercado e processos.

No projeto, atua como parceiro executor estratégico da SECTI no Progredir, sendo responsável pela capacitação e prestação de serviços técnicos e tecnológicos.

Assim como o SEBRAE/BA tem como responsabilidade:

- Apoiar a Unidade de Gestão do Programa na execução dos Componentes do Programa;
- Mobilizar e articular as empresas dos APL do Programa;
- Dar suporte e fortalecer a constituição das Organizações de Governança Local (OGL);
- Identificar demandas e novas oportunidades de promoção dos APL;
- Articular apoio e parcerias com médias e grandes empresas na aproximação com as empresas dos APL. (BID, 2005)

FAPESB

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – (FAPESB), instituição de direito público, foi fundada no ano de 2001, com intuito de incentivar e estimular o desenvolvimento de atividades científicas do estado da Bahia. A FAPESB está vinculada à SECTI.

A FAPESB trabalha por meio de ações que se baseiam no conhecimento científico e pesquisa, inovação e na tecnologia como fontes de soluções para os mais diversos problemas de ordem econômica, social ou ambiental na Bahia.

A FAPESB atua no projeto como parceira executora estratégica da SECTI

SICM

A SICM integra o trabalho como Secretaria responsável pela política setorial, e como coordenadora do Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais no Estado.

MARKESTRAT

A Markestrat é um Centro de Conhecimentos e Projetos em Marketing e Estratégia. Desenvolve e aplica conhecimentos sobre gestão Estratégica e de Marketing em organizações e redes produtivas, buscando aumentar a competitividade das organizações por meio da interação entre pesquisa e consultoria.

Foi contratada com a finalidade de elaborar os Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) de 09 APLs do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (Progredir) - Turismo, Fornecedores da Indústria Automobilística, Derivados da Cana-de-açúcar, Fruticultura, Rochas Ornamentais, Caprinovinocultura, Piscicultura, Transformação de Plástico e Sisal, compreendendo:

- Metodologia;
- Diagnósticos e mapeamento das cadeias de valor;
- Analisar a segmentação das empresas que formam os APL;
- Análise de estratégia do negócio, de crescimento e de posicionamento competitivo;
- Estabelecer de forma participativa os objetivos estratégicos para cada APL tendo por base o horizonte de 3 e 8 anos;
- Apresentação dos projetos básicos e as ações executivas para cada APL como proposta para execução do Projeto Estruturante.

1.2. A Economia Baiana e os Arranjos Produtivos Locais (APLs)

A Bahia é um estado situado na região nordeste do Brasil que possui 417 cidades, tendo como sua capital a cidade de Salvador, muito conhecida em função do turismo. A área total da Bahia é de aproximadamente 564.692 Km² e a população estimada é de 14.080.654 habitantes. (IBGE, 2007)

Esta etapa do documento apresenta algumas características relevantes a respeito da economia e demografia do Estado da Bahia, e a tabela 1.2.1 mostra alguns indicadores sociais deste estado.

Tabela 1.2.1 - Indicadores Sociais Bahia X Brasil

Indicador	Bahia	Brasil
Taxa de Analfabetismo 5 anos ou mais – (2007)	19,7%	11,75%
PEA – 2006 – (Mil Pessoas)	7.093	97.528

FONTE: IBGE (2009)

Tanto a região nordeste do Brasil quanto o estado da Bahia especificamente são regiões que ainda carecem de um maior desenvolvimento em termos sociais, um sinal disso pode ser observado na taxa de analfabetismo da população da Bahia, que está bem acima da média nacional, este é um aspecto importante em termos de atratividade de negócios, pois está diretamente relacionado com a oferta de trabalhadores qualificados.

Outro indicador social que influencia o desenvolvimento da atividade empresarial em uma região é a População Economicamente Ativa (PEA). No caso da Bahia, em torno de sete milhões de pessoas, ou seja, aproximadamente 50% da população do estado são consideradas economicamente ativas.

1.2.1. PIB

O Produto Interno Bruto (PIB) é caracterizado pela geração de riqueza produzida por uma determinada região, e pode ser definido como a soma de todos os bens e serviços produzidos no período expressos em valores monetários. A tabela 1.2.1.1 mostra o PIB total e *per capita* do estado da Bahia e do Brasil.

Tabela 1.2.1.1 - PIB Total e *Per Capita* – Bahia x Brasil (2006)

PIB	Bahia	Brasil
PIB Total (em R\$ Bilhões)	96,56	2.369,79
PIB BA/PIB BR (%)	4,07%	-
PIB PER CAPITA (em R\$)	6.922	12.668
PIB PER CAPITA BA/PIB PER CAPITA BR (%)	54,64%	-

FONTE: SEI / IBGE (2009)

De acordo com a tabela 1.2.1.1 é possível perceber que o estado da Bahia é responsável por 4,07% na composição do PIB Nacional, já em termos de renda *per capita*, fica evidente que, na Bahia, o nível deste indicador está abaixo da média nacional, sendo quase 50% inferior. No entanto, quando a comparação é feita entre a Bahia e a Região Nordeste, o PIB Baiano representa 31,03% de toda a riqueza da região, sendo, portanto, o mais importante do Nordeste tendo *inclusive* o maior PIB *per capita* (6.992 frente a 6.029 da região Nordeste). (IBGE, 2009)

Tabela 1.2.1.2 - Evolução PIB – BAHIA (2002 – 2006)

Evolução do Produto Interno Bruto		
Ano	Preços Correntes R\$ 1.000	Varição Anual
2002	60.671.780	-
2003	68.146.940	12,32%
2004	79.083.230	16,05%
2005	90.919.340	14,97%
2006	96.558.890	6,20%

FONTE: SEI (2009)

De acordo com a tabela 1.2.1.2 é possível identificar que de 2002 a 2005 o ritmo de crescimento do PIB baiano esteve em um patamar elevado, no entanto, a variação de 2005 para 2006 mostrou um aumento muito menor do PIB do que nos anos anteriores. A tabela 1.2.1.3 apresenta a divisão do PIB baiano em função dos setores da economia.

Tabela 1.2.1.3 - Estrutura Setorial do PIB – BAHIA – (%). (2002 – 2006)

Setor	Ano				
	2002	2003	2004	2005	2006
Setor Primário	10,5	10,6	10,8	8,6	7,9
Setor Secundário	28,8	28,8	30,7	32,2	30,7
Setor Terciário	60,7	60,6	58,5	59,2	61,5
Total	100	100	100	100	100

FONTE: SEI (2009)

Com base na tabela 1.2.1.3, percebe-se algumas alterações no perfil do PIB do estado da Bahia, sendo essas:

- (a) Setor Primário (Agricultura, Pecuária, Pesca, e o Extrativismo Mineral): percebe-se a tendência da diminuição da participação do setor primário na composição do PIB estadual.
- (b) Setor Secundário (Beneficiamento e industrialização): Nota-se a tendência da expansão de sua participação percentual na composição do PIB Baiano.
- (c) Setor Terciário (Serviços): Percebe-se que este é o principal setor no que se refere a composição percentual do PIB do estado, responsável por aproximadamente 2/3 da geração de renda, e ao considerar a evolução nos últimos 5 anos, nota-se que não ocorreu a diminuição de sua participação na composição do PIB Baiano.

1.2.2. Balança Comercial

A Balança Comercial de um país, cidade, ou estado, é obtida pela relação entre as exportações e as importações dentro de um período de análise.

A tabela 1.2.2.1 demonstra a evolução das exportações, das Importações e do saldo entre estas operações, no estado da Bahia entre os anos de 2004 e 2008

Tabela 1.2.2.1 - Evolução da Balança Comercial Baiana 2004 – 2009 (US\$ FOB)

	2004	2005	2006	2007	2008
Exportação	4.066.376.175	5.989.259.684	6.773.298.919	7.408.728.507	8.698.663.540
Importação	3.020.720.450	3.351.096.393	4.475.005.531	5.414.597.722	6.506.917.165
Saldo	1.045.655.725	2.638.163.291	784.039.235	1.994.130.785	2.191.746.375

FONTE: MDIC/ SECEX (2009)

Os dados da tabela 1.2.2.1 demonstram a evolução da balança comercial baiana, que apresentou um crescimento de mais de 100%, em valor nominal, de 2004 para 2008 tanto nas exportações quanto nas importações, segundo a SECEX (2009). O crescimento das exportações da Bahia foi maior que o crescimento das exportações nacionais de 2004 a 2008, 113,92% da Bahia frente a 104,74% do Brasil. Com relação as importações, o crescimento nacional foi de 175,59% contra 115,41% no estado da Bahia. Esta diferença fez com que o percentual do saldo da balança comercial, atingisse um patamar mais alto do que o percentual Nacional 12,52% contra 25,20%.

1.2.3. Regiões Econômicas

O estado da Bahia é dividido em regiões econômicas com características particulares em função de sua geografia e economia. As 15 regiões Econômicas do estado são (SEI/IBGE 2009):

- Baixo Médio São Francisco
- Nordeste
- Piemonte da Diamantina
- Irecê
- Médio São Francisco
- Oeste
- Litoral norte
- Paraguaçu
- Chapada Diamantina
- Metropolitana de Salvador
- Recôncavo Sul
- Serra Geral
- Sudoeste
- Litoral Sul
- Extremo Sul

A tabela 1.2.3.1 mostra a evolução do PIB regional no período de 2002 a 2006.

Tabela 1.2.3.1 - Evolução do PIB Por Região Econômica.

Regiões Econômicas	Produto Interno Bruto (R\$ Milhões)				
	2002	2003	2004	2005	2006
Metropolitana de Salvador	30.424,97	33.327,72	39.157,29	46.060,04	48.130,80
Litoral Norte	2.431,11	2.746,12	3.296,98	3.842,69	4.307,89
Recôncavo Sul	1.720,15	1.946,30	2.176,00	2.566,65	2.819,02
Litoral Sul	4.316,65	4.810,17	5.335,02	5.804,17	6.144,51
Extremo Sul	2.859,71	3.358,97	3.841,80	4.307,84	4.688,93
Nordeste	2.936,32	3.407,29	3.744,68	4.033,23	4.613,98
Paraguaçu	3.676,73	4.239,65	4.606,20	5.632,95	6.182,15
Sudoeste	3.169,17	3.618,98	4.108,51	11.168,03	5.551,16
Baixo Médio São Francisco	1.559,93	1.617,80	1.810,70	2.009,57	2.430,16
Piemonte da Diamantina	1.117,72	1.372,28	1.566,22	1.729,28	1.930,78
Irecê	741,26	821,59	964,59	1.045,23	1.063,02
Chapada Diamantina	995,61	1.184,43	1.236,39	1.437,22	1.674,45
Serra Geral	1.183,03	1.318,51	1.452,78	1.707,63	1.879,50
Médio São Francisco	792,93	857,73	933,26	981,88	1.046,61
Oeste	2.746,57	3.519,39	4.852,80	4.740,20	4.095,97

FONTE: SEI/IBGE (2009)

De acordo com a tabela 1.2.3.1, nota-se que a região Metropolitana de Salvador, que possui como principais cidades Salvador e Camaçari, é responsável pela maior geração de PIB. Nessa região estão localizados os pólos petroquímicos e metal

mecânicos do estado sendo, portanto, a região com maior desenvolvimento industrial da Bahia.

A região de Paraguaçu é a segunda maior geradora de PIB no estado, e nela está inserida a cidade de Feira de Santana, que é responsável por aproximadamente 50% do PIB da região (SEI/IBGE, 2009). As principais atividades econômicas da região são: comércio, serviços, indústria de transformação, pecuária e mineração.

1.2.4. Os APLs

Os arranjos produtivos locais foram definidos por Lastres et. AL. (2002, *apud* BID, 2005) como agrupamentos, em um mesmo território, de agentes econômicos, políticos e sociais, que tenham o mesmo foco econômico, apresentem vínculos e interdependência.

Neste projeto serão estudados os 9 APLs do estado da Bahia relacionados a seguir:

- APL de Fruticultura
- APL de Piscicultura
- APL de Rochas Ornamentais
- APL de Transformação Plástica
- APL de Turismo
- APL de Derivados de Cana de Açúcar
- APL de Fornecedores da Indústria Automobilística
- APL de Caprinovinocultura
- APL de Sisal

APL de Fruticultura: Este APL está localizado na região da cidade de Juazeiro, que por sua vez faz parte da região econômica do Baixo Médio São Francisco. Esta atividade consolidou-se como a transformadora da economia do sertão ribeirinho, quebrando alguns paradigmas da produção de frutas e trazendo revolução tecnológica por meio da irrigação e desenvolvimento de novas culturas (BID, 2005).

APL de Piscicultura: Este APL possui uma governança em estruturação e com forte potencial de crescimento, exercida principalmente pelas associações de produtores

locais e instituições de apoio ligadas a atividades de capacitação, pesquisa e desenvolvimento (BID, 2005).

APL de Rochas Ornamentais: Também é um APL com a governança em estruturação e com potencial de crescimento. O núcleo deste APL são as atividades de marmoraria da região Metropolitana de Salvador (BID, 2005). As atividades têm núcleos específicos definidos pela sua localização geográfica: Ourolândia e Salvador. Para Ourolândia o núcleo das atividades está centrado no mármore “Bege Bahia”, enquanto que o núcleo de Salvador está centrado em atividades de serviços das marmorarias (mármore e granitos em geral).

APL de Transformação Plástica: Este APL é formado por empresas engajadas no processamento de resinas virgens, convertendo em produtos finais. Neste APL a governança é exercida de forma horizontal pelos empresários, o sindicato patronal e instituições de apoio (BID, 2005).

APL de Turismo: Este é um APL com intenções estratégicas, pois o investimento neste setor visa re-dinamizar uma região hoje decadente e que já fora sinônimo de progresso e riqueza (BID, 2005).

APL de Derivados de Cana de Açúcar: Este APL possui uma governança forte com grande influencia da APAMA – Associação dos Produtores de Aguardente de qualidade da Micro-região de Abaíra. Esta associação está modificando o modo de produção da região, aumentando o número de empregos e, sobretudo, melhorando a qualidade dos produtos e diversificando a produção regional (BID, 2005).

APL de Fornecedores da Indústria Automobilística: Este APL representa um esforço estratégico para o estado, pois a indústria automobilística é uma das atividades industriais de maior importância para a geração de emprego e renda (BID, 2005).

APL de Caprinovinocultura: Este é mais um APL com governança forte, consolidada e bastante presente. Este APL se estende por 39 municípios (BID, 2005).

APL de Sisal: APL localizado na região de Valente, atualmente há uma tendência dos produtores se beneficiarem pelo aumento do número de compradores das fibras de sisal (BID, 2005).

2. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE (PMC)

Este capítulo apresenta o método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs, elaborado por MARKESTRAT, a partir de conceitos teóricos, combinados com as aplicações práticas realizadas pelo grupo nos últimos anos. Algumas premissas foram definidas para direcionar a elaboração da estrutura desse método de análise:

1. O método baseia-se no conceito de APL discutido exaustivamente na literatura;
2. O método engloba todas as análises necessárias para atender os requisitos propostos para o PMC;
3. O método é genérico e pode ser aplicado para APLs situados em diferentes regiões geográficas e com níveis de desenvolvimento distintos;
4. O método visa identificar planos de melhoria da competitividade para APLs, sendo, portanto, utilizado no escopo do agrupamento de organizações. O método não visa atender às necessidades específicas de uma empresa isolada;
5. O resultado final do método deve ser a identificação de projetos estruturantes e o delineamento de um plano de ação para o APL analisado.

O método foi elaborado em uma estrutura seqüencial de 7 etapas. Cada etapa possui tópicos que visam facilitar o processo de análise. A Figura 2.1 mostra a estrutura geral do método.

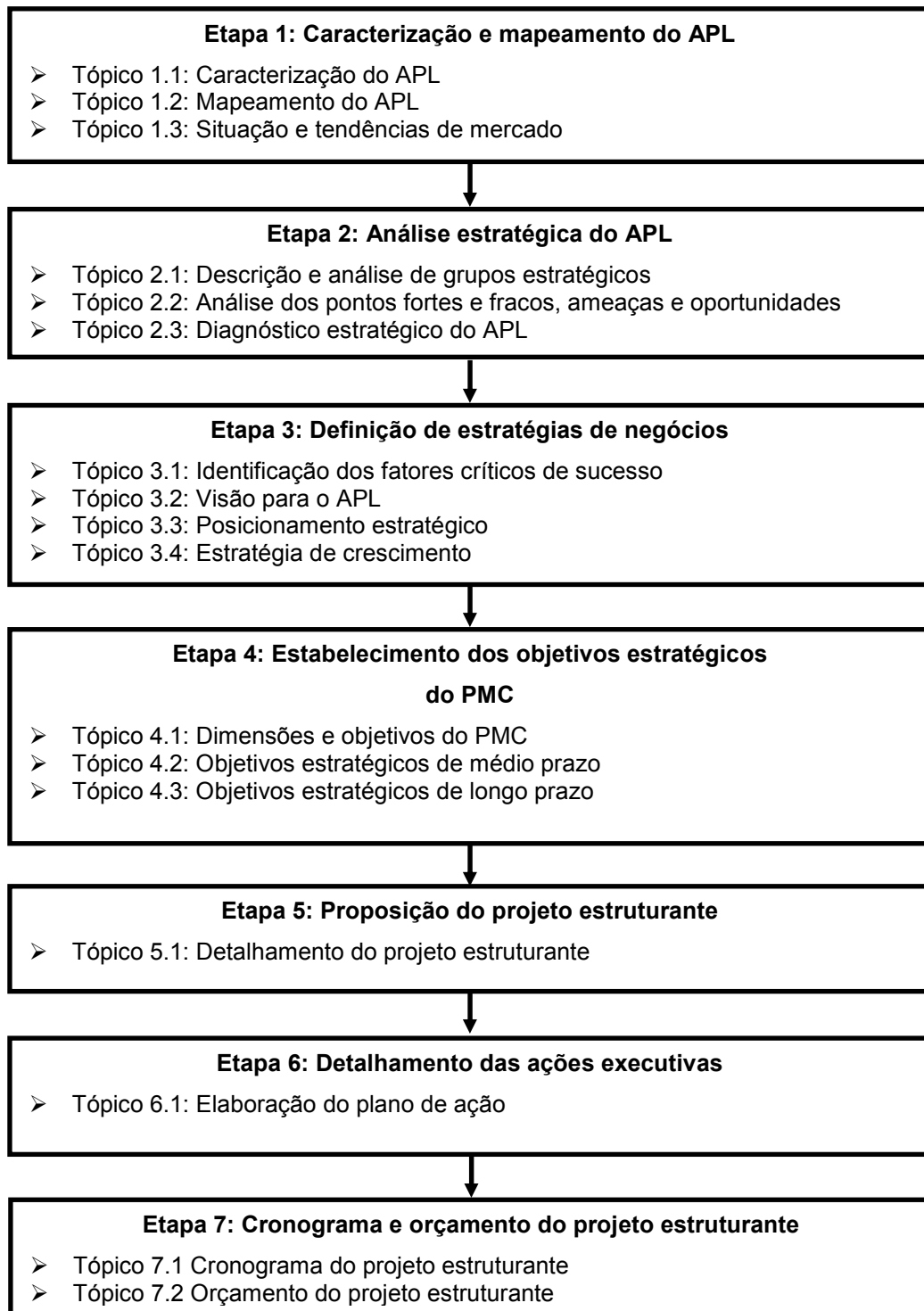


Figura 2.1 - Estrutura geral do método de análise interna proposto na tese

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

A seguir serão descritas cada uma das etapas do método para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC).

2.1. Etapa 1: Caracterização e Mapeamento do APL

A primeira etapa do método visa caracterizar e mapear o APL que está sendo analisado. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.1.1. Caracterização do APL (1.1)

Este tópico é destinado para a caracterização do APL em termos de: aspectos históricos (origem, fatos relevantes, incentivos e marco regulatório); aspectos geográficos (território e aglomeração); aspectos de governança (liderança, estrutura decisória, associação e cooperação); aspectos institucionais (instituições atuantes, métodos de ação, infra-estrutura institucional local, infra-estrutura científico-tecnológica, infra-estrutura de financiamento e infra-estrutura de engenharia); aspectos tecnológicos (produto, processo e gestão).

2.1.2. Mapeamento do APL (1.2)

Este tópico é destinado para o mapeamento do APL em termos de: desenho da rede produtiva (disposição dos agentes conforme sua função na rede produtiva); identificação dos agentes (descrição dos elos da cadeia produtiva, função das organizações de apoio e agentes facilitadores); identificação de subgrupos e relação inter-firmas (identificação de subgrupos, protagonista local, empreendedorismo e capital social).

2.1.3. Situação e Tendências de Mercado (1.3)

Este tópico é destinado para as análises da situação e das tendências de mercado em termos de: mercado internacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado nacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado regional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis).

2.2. Etapa 2: Análise Estratégica do APL

A segunda etapa do método visa analisar estrategicamente o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.2.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos (2.1)

Este tópico é destinado para a identificação e análise dos principais grupos estratégicos que compõem o APL. Grupo estratégico é um conjunto de empresas em uma indústria que segue uma estratégia relativamente similar em atributos como: especialização, identificação de marca, qualidade do produto, tecnologias utilizadas, entre outros. Nesse tópico serão definidas variáveis para segmentação estratégica das empresas participantes do APL, classificando os principais grupos existentes.

2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades (2.2)

Este tópico é destinado para a realização da análise SWOT (*Strengths; Weaknesses, Opportunities; Threats*) do APL em termos de: pontos fortes e fracos (aspectos históricos, geográficos, governança, institucionais e tecnológicos); oportunidades e ameaças (fornecedores, concorrentes, distribuidores, clientes, cadeias produtivas relacionadas, ambiente político-legal, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente sócio-cultural e ambiente tecnológico).

2.2.3. Diagnóstico Estratégico do APL (2.3)

Este tópico é destinado para a consolidação do diagnóstico estratégico do APL em termos de: aspectos favoráveis (pontos fortes e oportunidades); aspectos desfavoráveis (pontos fracos e ameaças).

2.3. Etapa 3: Definição de Estratégias de Negócios

A terceira etapa do método visa definir estratégias de negócios para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.3.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (3.1)

Este tópico é destinado para a identificação dos fatores críticos de sucesso do APL em termos de: direcionadores da demanda (necessidades e desejos dos clientes); direcionadores de custo (eficiência); direcionadores de diferenciação (eficácia).

2.3.2. Visão para o APL (3.2)

Este tópico é destinado para a elaboração da visão de futuro do APL. A declaração de visão refere-se às bases de desenvolvimento do APL, objetivando alcançar uma situação pretendida para o futuro em termos de: grupos estratégicos; mercados atendidos; competências distintas.

2.3.3. Posicionamento Estratégico (3.3)

Este tópico é destinado para a definição do posicionamento estratégico do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Porter (1980) que indica três opções genéricas de posicionamento estratégico: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

2.3.4. Estratégia de Crescimento (3.4)

Este tópico é destinado para a definição da estratégia de crescimento do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Ansoff (1965) que indica quatro opções estratégicas de crescimento: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

2.4. Etapa 4: Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos

A quarta etapa do método visa estabelecer os objetivos estratégicos para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.4.1. Dimensões e Objetivos do Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) (4.1)

Este tópico é destinado para a delimitação das dimensões e dos objetivos do PMC para o APL. As dimensões representam a delimitação do escopo do projeto. Cada dimensão é constituída por objetivos (médio e longo-prazo) que justificam a relevância do projeto estruturante.

2.4.2. Objetivos Estratégicos de Médio-prazo (4.2)

Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de médio-prazo (horizonte temporal de três anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 2.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

2.4.3. Objetivos Estratégicos de Longo-prazo (4.3)

Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de longo-prazo (horizonte temporal de oito anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 2.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

2.5. Etapa 5: Proposição do Projeto Estruturante

A quinta etapa do método visa apresentar o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.5.1. Detalhamento do(s) Projeto(s) Estruturante(s) (5.1)

Este tópico é destinado para o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) do APL em termos de: objetivos estratégicos (apresentados nos tópicos 2.4.2 e 2.4.3); tática para atingir cada objetivo estratégico; meta; variáveis de análise; fórmula ou métrica para aferição do desempenho; fonte para análise das variáveis; periodicidade da aferição do desempenho.

2.6. Etapa 6: Detalhamento das Ações Executivas

A sexta etapa do método visa apresentar o detalhamento das ações executivas (plano de ação) para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.6.1. Detalhamento de cada Ação Executiva (6.1)

Este tópico é destinado para o detalhamento de cada ação executiva que compõe o plano de ação para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nesse tópico, para cada ação, serão apresentados: nome da ação; descrição da ação; resultados esperados; agentes envolvidos e responsabilidades; orçamento e outros recursos necessários; tipo de ação (capacitação e assessoria empresarial; tecnologia

industrial básica e inovação tecnológica e organizacional; meio ambiente e desenvolvimento social; logística; comercialização, prospecção de mercados e exportações; gestão, administração e governança no APL); *status* da ação; cronograma de execução.

2.7. Cronograma e Orçamento do Projeto Estruturante

Esta etapa é destinada a apresentação da visão geral do cronograma e orçamento do projeto estruturante.

Aqui serão feitas duas tabelas que mostrarão qual o período de execução de cada sub ação e qual o orçamento necessário para a realização.

2.8. Comentários sobre o Método para o Desenvolvimento dos PMC

O método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs é composto por seis etapas seqüenciais. O objetivo do método é fornecer uma estrutura lógica para definir e formalizar o PMC. O resultado das análises realizadas deve facilitar a tomada de decisões estratégicas, a definição de projetos estruturantes e o delineamento de políticas públicas.

O acompanhamento da implementação do plano de ação e a análise de desempenho serão a base para gerar o *feedback* necessário para avaliar o sucesso ou fracasso das estratégias e ações implementadas. As organizações envolvidas constantemente precisarão rever o plano de ação, realizando as modificações gerenciais adequadas com agilidade. A implementação do método proposto deve facilitar as seguintes atividades:

1. Caracterização e mapeamento dos APLs;
2. Análise de tendências da demanda;
3. Diagnóstico estratégico dos APLs;
4. Determinação de objetivos de médio e longo-prazo;
5. Elaboração de projetos estruturantes;
6. Definição de planos de ação.

3. DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DO APL DOS FORNECEDORES DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

3.1. Caracterização do APL

A caracterização do APL dos Fornecedores da Indústria Automotiva consistirá na abordagem dos seguintes aspectos: histórico, geográfico, governança, institucional e tecnológico. Por meio do levantamento de informações em fontes primárias e secundárias os objetivos do trabalho serão identificar as características inerentes a atividade das empresas componentes do APL e como se dá o relacionamento entre as mesmas, e identificar os principais fatores de influência nas atividades do APL. O grande diferencial desse APL é que a presença de uma grande empresa, a Ford, que demanda grande parte da produção dessas empresas, como uma âncora industrial deste APL.

3.1.1. Aspectos Históricos

Essa seção foi elaborada tomando por base os documentos elaborados pela SECTI, pelo SEBRAE-BA, por estudos da DESENBAHIA (2002). Os principais pontos de relevância são:

A primeira indústria automobilística a se instalar no Brasil foi a Ford em 1919 sendo seguida pela Chevrolet em 1925.

No governo de Getúlio Vargas, foi proibida a importação de peças o que estimulou a fabricação das mesmas estimulando a cadeia automotiva.

Foi Juscelino Kubitschek, presidente empossado em 1956, que deu o impulso necessário à implantação definitiva da indústria automotiva, ao criar o Geia - Grupo Executivo da Indústria Automobilística.

O desenvolvimento se deu principalmente devido a medidas governamentais que restringiam a entrada de produtos importados, o que incentivou a indústria nacional a produzir novos produtos para fornecer as grandes montadoras.

Os fornecedores da indústria automotiva historicamente concentravam-se na região metropolitana de São Paulo, com maior atuação em São Bernardo do Campo. Com a dispersão das montadoras, a cadeia produtiva se desconcentrou um pouco, migrando para outros pólos.

Os pólos de Betim-MG (FIAT), Resende-RJ (Volkswagen), São José dos Pinhais-PR (Volks, Nissan, Renault), Gravataí-RS (General Motors) são exemplos dessa migração das montadoras.

O Projeto Amazon, que estabeleceu a nova unidade industrial da Ford em Camaçari em 2001, fez com que diversas empresas do setor automotivo se instalassem na RMS – Região Metropolitana de Salvador.

O Projeto levou a instalação de 33 empresas sistemistas, que são grandes *players* do mercado internacional, sendo 27 destas instaladas dentro do CIFN – Complexo Industrial Ford Nordeste – além de diversas outras empresas de menor porte que fornecem para sistemistas e outras empresas do APL.

Atualmente, os fornecedores do CIFN estão divididos em quatro níveis:

No Nível 1 (Primeiro Nível ou *First Tier* ou ainda Fornecedores de Primeira Linha) ficam os chamados “sistemistas”, que são os responsáveis pela entrega de sistemas de peças completos às montadoras (modularização).

No Nível 2 (Segundo Nível ou *Second Tier*) encontram-se os produtores de peças e componentes que fornecem aos sistemistas.

Já no Terceiro e Quarto Níveis localizam-se os fabricantes de peças isoladas, mais simples que as demais, e os produtores de matérias-primas.

A Ford é responsável pelos processos de armação da carroceria, pintura e montagem final dos veículos;

Os fornecedores são responsáveis pela produção e montagem dos módulos que são agregados aos veículos.

É oportuno registrar que motor e o câmbio dos veículos utilizados no Complexo Amazon, em Camaçari, são produzidos pela fábrica de motores da Ford em Taubaté - São Paulo.

O foco do Arranjo Produtivo Local Automotivo está juntamente na formação da rede de fornecedores de nível 2 e 3 em torno da Ford e sistemistas, ou seja, no conjunto de empresas que estão sendo atraídas e fomentadas para o fornecimento de peças, matérias-primas e diversos componentes destinados ao condomínio industrial.

Para formatação do arranjo produtivo foram realizadas parcerias com instituições público-privadas e elaborados planos de articulações para atingir o público alvo do APL.

Atualmente, para ser um fornecedor de nível 2 e 3 do CIFN é necessário atender alguns passos básicos, como por exemplo, possuir certificações de ISO 9001 e 14000.

Foram identificadas 57 MPEs com potencialidades para fornecimento de pequenas peças e componentes. Dessas empresas, 52% são do segmento de transformação plástica e de emborrachados, 24% da indústria metal-mecânica, 7,4% atuam na fabricação de máquinas e equipamentos de pequeno porte, 5,5% são fabricantes de material elétrico e automação industrial, 3,7% do segmento químico e 7,4 % de outros segmentos da atividade econômica, como produtos de madeira, ferramentaria, confecções, biomédicos etc. Destas, 49 são empresas locais, sediadas na RMS e cidades vizinhas, e as demais, de São Paulo e Rio Grande do Sul.

No complexo Ford de Camaçari, atualmente, 60% dos veículos produzidos são compostos por componentes de empresas locais, 5% por componentes importados e 35% por componentes de outros estados.

São exatamente esses 35% que a Bahia deve perseguir como oportunidade, pois representa um potencial de R\$ 150 milhões ao ano de geração de negócios.

3.1.2. Aspectos Geográficos

Essa seção foi elaborada tomando por base os documentos elaborados pela SECTI, pelo SEBRAE-BA, por estudos da DESENBAHIA (2002). Os principais pontos de relevância são:

Distante 41 km de Salvador, Camaçari encontra-se na RMS e possui o quinto maior PIB da região nordeste, contudo, isso não assegura a distribuição de renda e apresenta uma população de 227.955 habitantes.

O CIFN localiza-se junto ao Pólo Industrial de Camaçari, e sua localização estratégica permite fácil acesso às indústrias através das rodovias BA-093 e BA-535 (Via Parafuso), ferrovias, portos e aeroportos.

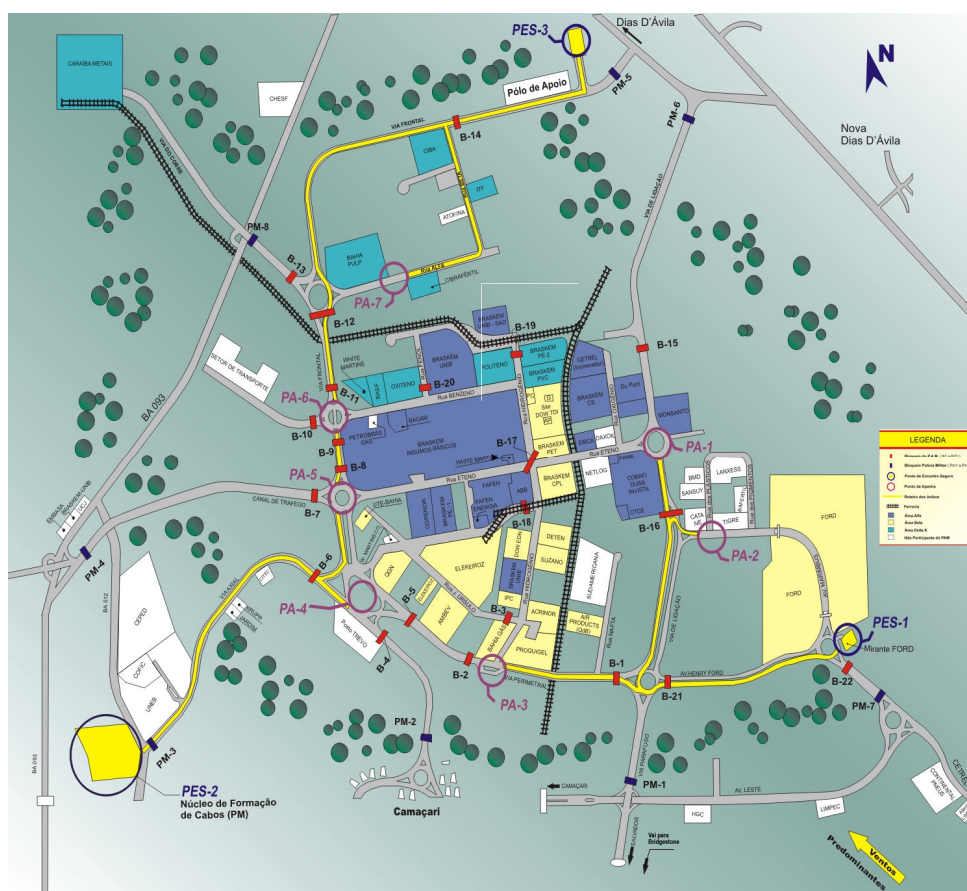


Figura 3.1.2.1 – Pólo Industrial de Camaçari
FONTE: Cofic - Comitê de Fomento Industrial de Camaçari

O Pólo Industrial dista 30 km do aeroporto e 45 km do porto de Salvador. Seu faturamento é de aproximadamente US\$ 14 bilhões/ano, contribuindo com mais de R\$ 700 milhões em ICMS para o Estado da Bahia. O mesmo corresponde por mais de 90% da arrecadação tributária de Camaçari, emprega 13.000 pessoas diretamente e 20.000 pessoas por meio de empresas contratadas. Estima-se que sua participação no Produto Interno Bruto baiano seja superior a 30%.

Em aspectos econômicos e sociais, referencia-se o IDH-M do Brasil, que é de 0,807, o do Estado da Bahia é de 0,742, de Salvador é 0,805, de Feira de Santana é 0,734 e a média do Estado da Bahia é 0,626, segundo dados do IBGE.

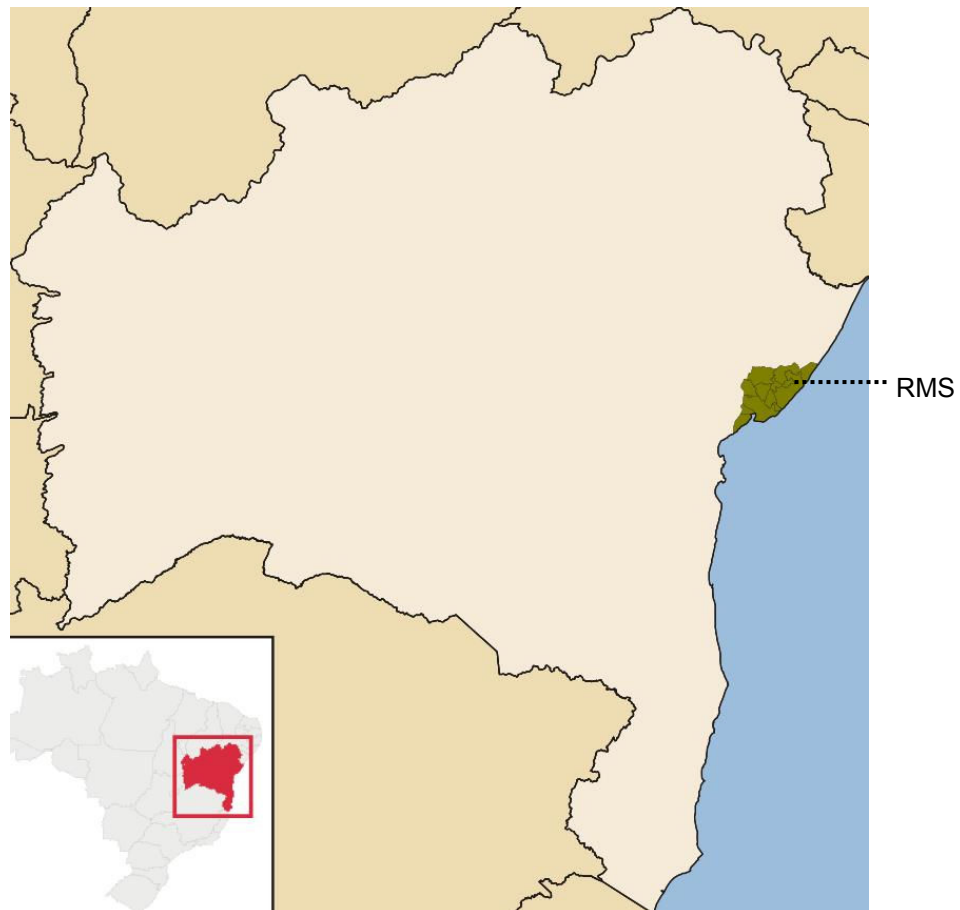


Figura 3.1.2.2 - Região Metropolitana de Salvador
FONTE: Elaborado por MARKESTRAT (2009)

A Figura 3.1.2.2 mostra a RMS, onde está localizada a maior parte das empresas ligadas à Ford Nordeste.



Figura 3.1.2.3 - Região Metropolitana de Salvador

FONTE: SEI - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia

3.1.3. Aspectos de Governança

Essa seção foi elaborada tomando por base os documentos elaborados pela SECTI, pelo SEBRAE-BA, por estudos da DESENBAHIA (2002). Os principais pontos de relevância são:

A “governança do APL” é o conjunto de ações desenvolvidas pelos atores da Cadeia Automotiva da Bahia, a fim de prover, nos limites de sua competência, o apoio na viabilização dos *objetivos estratégicos* do APL.

Em APLs constituídos por uma empresa âncora, como é o caso dos fornecedores automotivos na Bahia, essa empresa costuma exercer, de fato, uma governança hierárquica e isso se deve ao seu maior peso econômico. Ela desempenha a coordenação e liderança local, condiciona e induz o surgimento e a organização de aglomerações de empresas, além de governar as relações econômicas e tecnológicas no âmbito local.

O SEBRAE/BA atua neste setor, por meio do Projeto APL Automotivo, na região metropolitana de Salvador, Feira de Santana e Recôncavo Baiano, atendendo diretamente um público alvo de 28 empresas locais e indiretamente 35 sistemistas da Ford. Este projeto, APL Automotivo, também está contemplado pelo programa PROGREDIR (BID).

Atualmente as atividades realizadas pelo APL Automotivo são; café da manhã com empresários bimestralmente e visitas aos empresários sistemistas e locais, por parte do Coordenador Local do Programa que é membro da Secti.

As atividades realizadas pelo APL Automotivo em 2008 foram:

- - Capacitação das empresas locais em CEP (Controle Estatístico de Processos) e FMEA (Análise do Modo de Falha e seus Efeitos), com alta adesão de participantes. Em média 20 participantes por curso, de 5 a 6 empresas;
- - Consultoria para certificação das normas ISO TS/9001, com 3 empresas sendo treinadas em 2008, e mais 4 empresas com termos de compromisso assinados para 2009, com geração de negócios na ordem de R\$ 6 milhões;
- - Consultoria para formação de Redes Empresariais, com sensibilização de 13 empresas, identificação de oportunidades e perspectiva de mobilização de pelo menos 02 redes no primeiro semestre de 2009;
- - Café da manhã de fechamento 2008 do projeto, com showroom de produtos das empresas locais e sistemistas da Ford, totalizando 18 empresas expositoras e gerando uma rodada de negócios informal, com alavancagem imediata de negócios na ordem de R\$ 800 mil. Compareceram a este evento 90 participantes;

Atualmente falta uma maior estruturação do APL da indústria automotiva para que novas ações sejam tomadas como, por exemplo, a criação de grupos específicos de trabalho, que é comum em outros APLs.

As principais justificativas para a união das empresas abordam os seguintes pontos: maior troca de informações sobre processos, produtos e tecnologia; desenvolvimento conjunto da mão-de-obra local; acesso a fontes de financiamento;

desenvolvimento da inteligência de mercado; e criação de banco de dados de prestadores de serviços e mão-de-obra disponível.

3.1.4. Aspectos Institucionais

Essa seção foi elaborada tomando por base os documentos elaborados pela SECTI, pelo SEBRAE-BA, por estudos da DESENBAHIA (2002). Os principais pontos de relevância são descritos abaixo.

A presença de instituições que proporcionam ações nos âmbitos de: programa de incentivo e fomento; infra-estrutura institucional local (sindicatos, associações, órgãos públicos); infra-estrutura científico-tecnológica (universidades, institutos de ensino e pesquisa, centros de capacitação profissional e assistência técnica, centros de desenvolvimento tecnológico); infra-estrutura de financiamento (instituições financeiras, fundos de amparo ao desenvolvimento local); e infra-estrutura de engenharia (rodovias, portos, redes de esgoto, redes elétricas), relevantes para o apoio ao desenvolvimento do APL, pois atuam como agentes facilitadores na comunicação interna, na execução e viabilização das ações do APL, possibilitando assim o alcance dos objetivos propostos pelas empresas participantes.

3.1.4.1 Programas de Incentivo e Fomento

Incentivo Fiscal e Fomento à Indústria Fornecedora da Indústria Automotiva

Atualmente, não há nenhuma política de incentivo fiscal para as empresas participantes do APL. Contudo, o governo estadual da Bahia estabeleceu em 1997, o Decreto 6.734. O mesmo foi criado com a finalidade de conceder crédito presumido de até 100% para empresas do setor de veículos automotores, bicicletas e triciclos, inclusive seus componentes, partes, peças, conjuntos e subconjuntos – acabados e semi-acabados - pneumáticos e acessórios. O governo estadual da Bahia estabeleceu em 1999 o PROAUTO, Programa especial de incentivo ao Setor Automotivo da Bahia que tem como finalidade de estimular a implementação e o desenvolvimento industriais do setor automobilístico.

O recurso provém do Fundo de Desenvolvimento Social e Econômico – FUNDESE, e é concedido para o financiamento de capital de giro das empresas fabricantes de veículos, estendendo-se aos seus fornecedores. Também pode ser utilizado para financiamento de investimentos fixos e despesas com engenharia e P & D.

3.1.4.2 Infra-estrutura Institucional Local

A presença de sindicatos, associações e institutos representantes de classes contribui para a transferência de informações de mercado, produto, processos, serviços, tecnologias e também para gerar maior repercussão quanto aos assuntos, notícias e novidades do setor. Alguns agentes presentes na região do APL são:

- Sindipeças;
- Sindirepa
- Andap
- Fenabreve
- SECTI.

3.1.4.3 Infra-estrutura Científico-tecnológica

A presença de universidades, institutos de pesquisa, centros de capacitação profissional e assistência técnica são importantes para o APL à medida que apóiam no desenvolvimento de novas tecnologias e principalmente na capacitação da mão-de-obra local. Alguns desses agentes estão presentes de forma mais ativa, porém talvez tenham que se envolver mais para que o APL possa alcançar os objetivos propostos, já que o principal gargalo encontrado é a mão-de-obra. Os agentes são:

- UFBA
- UNEB
- CEFET
- Unifacs
- SENAI Cimatec

3.1.4.4 Infra-estrutura de Financiamento

A viabilização de todos os projetos propostos para o desenvolvimento do APL e para o aumento de competitividade das empresas participantes é feito a partir de fontes de financiamento regionais e federais e também através de fundos de amparo ao

desenvolvimento local. Os bancos privados também têm um papel importante. Alguns agentes presentes na região são:

- FAPESB
- BNDES
- FINEP
- BID
- BNB
- BB
- Bancos Privados

3.1.4.5 Infra-estrutura de Engenharia

A infra-estrutura de engenharia contribui para o acesso aos mercados consumidores (escoamento da produção) e também para o recebimento de matérias-primas advindas de outras regiões do país e também de outros países. A produção das empresas do APL automotivo é focada principalmente para o fornecimento das empresas sistemistas, contudo com uma estratégia focada, as empresas poderão fornecer para outras empresas de fora do CIFN.

No estado da Bahia, parte das principais rodovias é controlada pelo DERBA, Departamento de Estradas e Rodagem do estado da Bahia e os portos pela CODEBA, companhia das docas do estado da Bahia, que são instituições públicas. Entretanto, existe uma tendência de privatização, já que a agilidade dos investimentos e a capacidade de manutenção das empresas privadas tende a ser maior quando comparado com o governo tanto estadual quanto federal.

3.1.5. Aspectos Tecnológicos (Produtos e Processos)

Essa seção foi elaborada tomando por base os documentos elaborados pela SECTI, pelo SEBRAE-BA, por estudos da DESENBAHIA (2002) e pelo estudo de Passos. Os principais pontos de relevância são:

Um grande desafio para a efetivação desta possibilidade é reduzir as diferenças de capacitação entre os potenciais fornecedores locais e a Ford e suas as sistemistas.

O Programa Empresa Competitiva Bahia formatado SECTI, apoiado pelo BID, em parceria com o CIMATEC e a Cooperação Técnica Alemã *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH* - GTZ/IAW, busca contribuir para que esse desafio seja superado. A idéia é substituir o fornecimento de componentes, atualmente adquiridos fora da Bahia pelas sistemistas e Ford, por fornecedores locais ao tempo em que trata de desenvolver capacidade produtiva e tecnológica para que, futuramente, esses fornecedores possam atender pedidos mais complexos.

Atualmente, os membros da APL têm como cliente final as empresas sistemistas, e essas por sua vez demandam por tecnologia. Essas demandas tecnológicas foram reunidas em cinco grandes grupos: (1) tecnologias de gestão; (2) tecnologias de produção e automação; (3) serviços e consultorias tecnológicas; (4) inteligência tecnológica; e (5) capacitação de pessoal.

As tecnologias de gestão incluem: Gestão da Qualidade Total; Controle Estatístico de Processos; Certificação ISO 9000; Certificação ISO 14000; Grupos Semi-autônomos; Células de Produção; Fornecimento *Just-in-Time*; Métodos de Melhoria Kaizen/Kanban; Engenharia Simultânea; Benchmarking de melhores práticas; Reengenharia; Custeio ABC; Gestão da Informação; Gestão de Projetos; Controle Estatístico Seis Sigma; Método 5S; Programação de Produção MRP; Sistemas de Informação ERP; Comunicação interempresarial por EDI; Parcerias Cliente-Fornecedor; Gestão Ambiental; e Normatização de procedimentos.

As tecnologias de produção e automação contemplam: Controladores Lógicos Programáveis; Microcomputadores; Robôs; Máquinas Ferramentas de Controle Numérico; Projeto Auxiliado por Computador (CAD); Engenharia Auxiliada por Computador (CAE); Manufatura Auxiliada por Computador (CAM); Equipamentos de Prototipagem Rápida; Sistemas de Manufatura Integrada por Computador (CIM); Sistema Digital de Controle Distribuído; Máquinas de Medição Tridimensional; Qualidade/Disponibilidade de Materiais; Sistemas de Gerenciamento de Armazéns e Estoques; Coletores de Dados; Leitoras por Códigos de Barras; High Speed Cutting (HSC); e Roteirizadores.

Os serviços e consultorias tecnológicas são compostos de: Ensaio de Laboratório; Serviços de Calibração; Consultoria em Controle de processos; Consultoria em Implantação de Sistemas da Qualidade; Consultoria em Certificação de Sistemas da Qualidade; Consultoria em Gestão da Produção; Consultoria em Certificação de Produtos; Consultoria em Gestão Metrológica; Consultoria em Sistemas Logísticos; e Consultoria em Gestão Ambiental.

A inteligência tecnológica compreende: Histórico de uma Tecnologia até o seu estado-da-arte; Pesquisas de Mercado; Pesquisas sobre oportunidades de negócios (parcerias, joint ventures, terceirizações); Coleta de informações seletivas sobre o setor de negócios (clipping); Informações sobre qualificação/certificação de fornecedores; Informações sobre regulamentos técnicos, direitos e patentes; Informações sobre regulação, normas e tratamentos de poluentes; Informações sobre beneficiamento/aproveitamento de resíduos industriais; Informações sobre segurança industrial; Informações sobre conservação de energia; Informações sobre fontes e formas de financiamentos; Informações sobre política fiscal e tributária; Informações sobre aquisição e transferência de tecnologia; Informações sobre desenvolvimento de novos processos; e Informações sobre desenvolvimento de novos produtos.

Por fim, a capacitação de pessoal envolve: Cursos de motivação/relacionamentos Interpessoais; Atualizações em novas tecnologias; Treinamentos específicos; Treinamentos in *company*; Apoio de universidades; Cursos técnicos de nível médio (SENAI); Formação escolar básica (fundamental e média); Formação técnica de nível pós-médio; Graduação e pós-graduação; e Formação profissional polivalente.

3.2. Mapeamento do APL

Esta etapa do trabalho consiste em apresentar o desenho da rede produtiva, e a descrição dos agentes envolvidos nas diversas fases deste sistema produtivo.

3.2.1. Desenho do APL dos fornecedores da Indústria automotiva

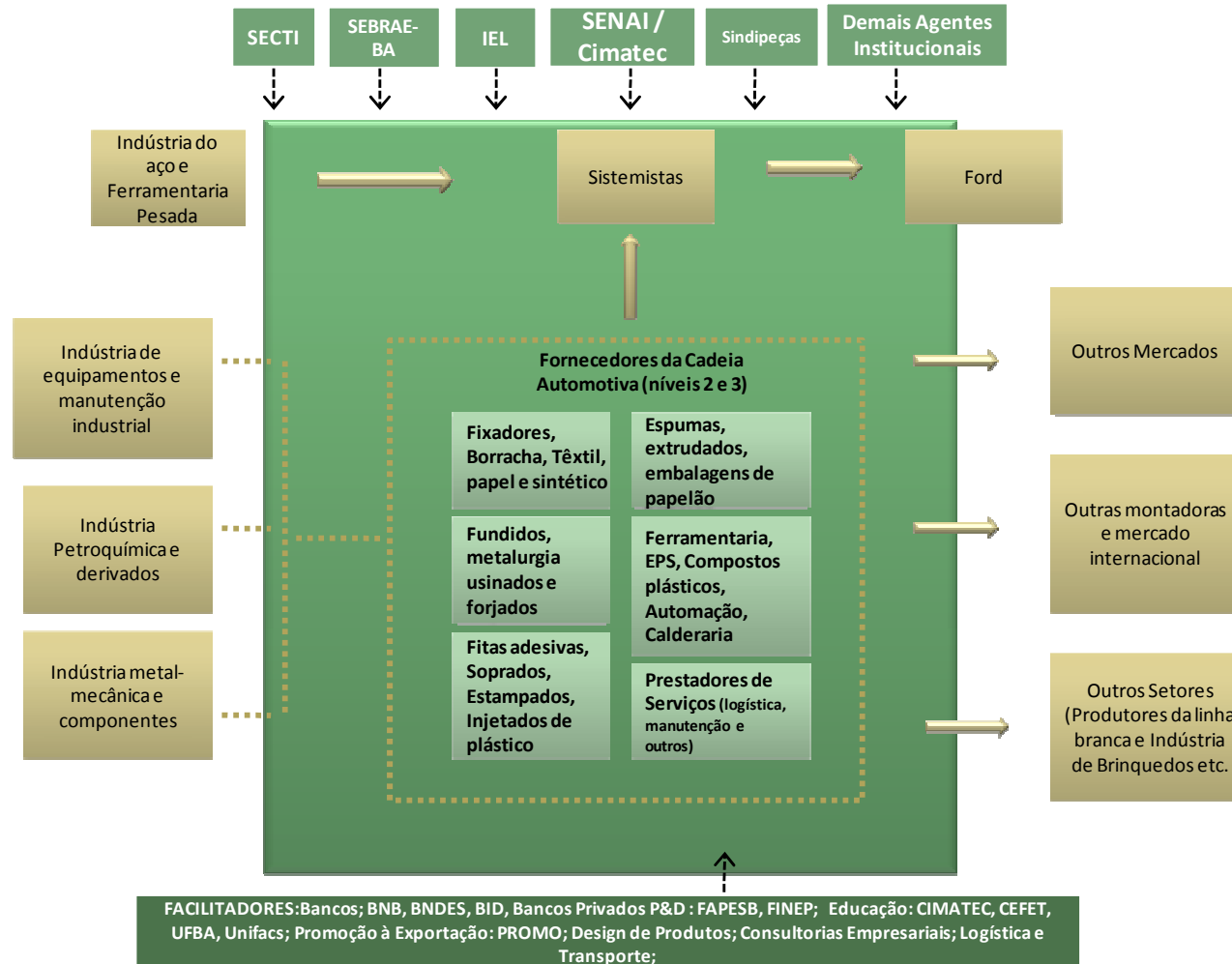


Figura 3.2.1.1 - Fluxograma da Rede Produtiva do APL dos fornecedores da Indústria Automotiva

FONTE: Markestrat com informações da Secti



A análise da Figura 3.2.1.1 revela que atualmente as atividades de maior escala são realizadas fora do APL, como o caso do da ferramentaria pesada, indústria de aço e fabricantes de equipamentos e manutenção industrial de maior porte. Essas são atividades de difícil ou impossível internalização no entorno do CIFN.

As atividades como a indústria metal mecânica de componentes, indústria do plástico e indústria da fabricação de equipamentos e manutenção industrial, dentre outras, apresentam uma produção dividida entre ofertantes internos e externos ao APL, se constituindo no conjunto de atividades de maior potencial para expansão e fornecimento local. Alguns dos elos da cadeia produtiva contam com participação expressiva de MPEs locais e externas à RMS.

No centro do desenho, podem-se notar alguns dos setores já levantados pelo projeto Decas, não se limitando, entretanto apenas a esses setores.

No lado direito do desenho, são as possíveis atuação do APL para diversificação. Por exemplo, em outros mercados, outras montadoras, e em outros setores como produtores da linha branca, na indústria de brinquedos, de eletrônicos, moveleira dentre outros.

3.2.2. Identificação dos Agentes

Essa seção foi elaborada tomando por base os documentos da SECTI e do SEBRAE-BA, além de consultas nos sites das associações (Sindipeças, Sindirepa, Andap, Fenabreve, FIEB) e empresas do setor automotivo.

Conforme já descrito, as empresas fornecedoras da indústria automotiva da APL estão divididas em quatro níveis. No Nível 1, as empresas sistemistas, No Nível 2 encontram-se os produtores de peças e componentes. Já no Terceiro e Quarto Níveis localizam-se os fabricantes de peças isoladas.

A Ford é responsável pelos processos de armação da carroceria, pintura e montagem final dos veículos;

O Foco do APL dos fornecedores da Indústria automotiva está nos fornecedores de nível 2 e 3, que fornecem para as sistemistas que são grandes *players* do mercado.

3.2.2.1. Fornecedores de 1º Nível

Fornecedores de 1º Nível são aqueles que conjuntamente à Ford são responsáveis pela montagem dos carros produzidos na empresas. O projeto Amazon, que instalou a fábrica da Ford em Camaçari engloba as empresas que estão na tabela 3.2.2.1.1.

Tabela 3.2.2.1.1 - Empresas que compõe o projeto Amazon da Ford: Bahia, 2004

Nº	Empresa	Produtos	Empregados	Origem do capital	Outras informações
0	Ford Motor Company Brasil Ltd	Automóveis	7.868	EUA.	Nd
1	ABB Service Ltda	Manutenção e prestação de serviços	-	Suíça.	Nd
2	Arvinmeritor do Brasil Sistemas Automotivos Ltda	Exaustor (escapamento) e suspensão	73	EUA.	Os componentes se originam da Ford MG. (peças feitas de aço)
3	Autometal Indústria e Comércio Ltda	Peças injetadas plásticas e calotas	230	Brasil	Camaçari e SP (polipropileno) e SP (nylon,ABS, parafusos e molas)
4	Benteler Componentes Autom. Ltda (Alliance)	Quadro auxiliar, motor, montagem da suspensão e periféricos do motor	357	Alemanha.	Motor e transmissão da Ford Taubaté (SP), insumos do RS, Argentina, da ThyssenKrupp BA e da Benteler SP
5	Borlem S. A . Empreendimentos Industriais	Rodas de aço e alumínio	-	EUA (controle) e Espanha.	Não possui empresa no Estado da Bahia.
6	Colauto Adesivos e massas ltda. e Powercoat Tratamento de Superfícies Ltda	Plastisol, selantes, pvc, adesivos, mantas reforçantes e Pintura eletroforética	74	Brasil	Em 2003, a Colauto se divide criando a Powercoat
7	Comau Services	Construção de linha do body shop	-	Itália.	Não possui empresa no Estado da Bahia.
8	Cooper Standard Automotive Brasil Fluid System Ltda.	Tubulação p/ freio, direção, combustível, vácuo e vapor	85	EUA.	Tubos de aço do Canadá, nylon e fitas ARC 3000 da Bélgica, válvulas do México
9	Dusa Dupont Sabanci	Pintura	-	EUA.	Nd
10	DOPEC Ind. e com Ltda	Pára-choques e acabamentos plásticos	68	Grupo Dow automotive.	Nd
11	Excel global	Logística	-	EUA e Canadá.	Não possui empresa no Estado da Bahia.
12	Ferrolene S. A Indústria e Comércio de Metais	produção de chapas cortadas	65	Brasil.	a matéria prima (aço) vem de MG (CSN, Usiminas e Usinor)
13	Faurecia	módulos de porta e bagagem	212	França.	Recebe insumos da SAS
14	Intertrim Autopeças Ltda	Revestimento moldado de teto	-	Espanha.	Não possui empresa na Bahia. Pára-sol e alça de segurança (SP), clipe metálico da Espanha

Nº	Empresa	Produtos	Empregados	Origem do capital	Outras informações
15	Invensys Appliance Controls Ltda	Sist. de transporte de fluidos, de embreagem, direção hidráulica e óleo de transmissão	-	Inglesa	Não possui empresa no Estado da Bahia.
16	Kautex- Textron do Brasil Ltda	Tanques e dutos plásticos de enchimento e peças sopradas	36	Alemanha e EUA.	Matéria-prima do RS, Metalúrgica Jardim (BA), Bosch (BA)
17	Lear do Brasil ind. e com de interiores automotivos	Bancos	348	EUA.	Espumas da TWE de Camaçari e estrutura metálica de MG e SP
18	Mapri -Textron do Brasil/ Textron Fastening systems do Brasil AS	Sistemas de fixação: parafusos, rebitas e fixadores metálicos e plástico	2	Brasileira (capital EUA)	Os fixadores já vêm pronto de SP devido as economias de escopo
19	Metagal Ind. e Com Ltda	retrovisores internos e externos	-	Brasil.	Não possui empresa na Bahia. Espelhos e retrovisores vem da matriz em diadema (SP).
20	MXS International do Brasil Ltda	Engenharia automotiva	206	EUA.	Nd
21	Pelzer sistemas do Brasil Ltda	Isoladores acústicos, térmicos e vibracionais, porta malas	230	Brasil.	Matéria prima de SP (espumas, resíduos de algodão e de polipropileno)
22	Pilkington	Vidros laminados e temperados, parabrisa, janela	26	Inglaterra.	Matéria prima de SP, produtos químicos dos EUA e componentes da Saargummi BA
23	Pirelli Pneus S. A .	Montagem de conjuntos pneu + roda	31	Itália.	Pneus de SP e alguns componentes de F. de Santana (BA).
24	Premier Automotive Group (PAG)	Seção da Ford que agrega a Aston; Daimler; Jaguar; Land Rover e volvo			Não possui empresa na Bahia. Importações de peças e componentes e dos veículos
25	Saargummi Bahia Ltda	Guarnições e vedações	148	Alemanha.	As matérias-primas vem de SP, MG, Europa (flocos de poliéster) e BA
26	SAS Automotive Systems	Interiores e revestimento de portas, Cockpit	-	Joint-venture Faurecia e Siemens VDO.	Componentes vem de SP, MG e de empresas do sitio de Camaçari

Nº	Empresa	Produtos	Empregados	Origem do capital	Outras informações
27	Sian sistemas de iluminação automotiva do nordeste Ltda	Luz de placa, lanternas e faróis	275	Brasil (Arteb) e Alemanha (Hella).	Os faróis são enviados p/Valeo e submontados. As lanternas p/ a Ford
28	Sodecia Da Bahia Ltda	Peça estampada e subconjunto soldados	197	Portugal.	Fábrica da BA fornece peças menores e as de maiores escalas de produção vêm de SP
29	Thyssenkrup Automotive Systems Brasil Ltda.	Suspensão	102	Alemanha.	Matéria-prima de empresas do complexo de Camaçari: Sodecia
30	TW Espumas	Espumas de poliuretano	40	Canadá.	Matéria-prima de SP e BA
31	Valeo Sistemas Automotivos Ltda	Módulo Frontal do veículo: radiador, embreagem, condensador	45	França.	Componentes de SP, Alemanha (coxim da estrutura superior) e da Valeo de Camaçari
32	Visteon Sistemas Automotivos Ltda	Painel de instrumentos e componentes externos do motor	290	divisão de eletrônicos da FORD	Peças e componentes de Camaçari, de SP, RJ e MG
33	Yazaki Autoparts do Brasil Ltda	Chicotes ou sistemas elétricos	1.056	Joint-venture Siemens (Alemã) e da yazaki (Japonesa)	Tubos plásticos SP, fitas isolantes SP e Alemanha e outros insumos de multinacionais

FONTE: Adaptado de Cerqueira (2007)

3.2.2.2. Fornecedores de 2º e 3º Nível

O foco do APL Automotivo é no grupo de empresas desses níveis, que são as empresas que fornecedoras dos sistemistas e suas fornecedoras.

Foram identificadas 330 possíveis empresas fornecedoras para o CIFN segundo informações da FIEB, algumas sendo de São Paulo e da Região Sul que tem interesse em instalar-se ou realizar parcerias com empresas da RMS.

Desse total foram identificadas 57 empresas que já forneceram ou fornecem para Ford atualmente. São empresas de ferramentaria, injeção do plástico e tratamento de superfícies, fibras naturais, máquinas de precisão, fabrica de moldes, componentes plásticos, borracha, pequenas ferramentas de precisão, fixadores e conectores e químicos.

Abaixo são identificadas algumas empresas fornecedoras do setor automotivo. São empresas fabricantes de cabines, carrocerias, reboques, peças, acessórios e recuperação de motores. A tabela abaixo destaca a localização dessas empresas.

Tabela 3.2.2.2.1 – Empresas de cabines, carrocerias e reboques

Localização	Nº de Empresas
Camaçari	2
Conceição do Coité	1
Eunápolis	3
Feira de Santana	7
Itabuna	1
Itamarajú	1
Juazeiro	2
Lauro de Freitas	1
Salvador	4
Santa Barbara	1
Santo Antonio de Jesus	2
Senhor do Bonfim	1
Simões Filho	2
Teixeira de Freitas	3
Vitoria da Conquista	2

FONTE: FIEB

Tabela 3.2.2.2.2 – Empresas de peças e acessórios

Localização	Nº de Empresas
Camaçari	3
Conceição do Jacuípe	1
Feira de Santana	1
Ilhéus	1
Lauro de Freitas	1
Luis Eduardo Magalhães	1
Salvador	1
Simões Filho	2
Vitoria da Conquista	1

FONTE: FIEB

Tabela 3.2.2.2.3 – Empresas de recuperação de motores

Localização	Nº de Empresas
Dias D Ávila	1
Feira de Santana	2
Itabuna	1
Juazeiro	1
Salvador	6
Senhor do Bonfim	1
Vitoria da Conquista	1

FONTE: FIEB

3.2.2.3. Agentes Facilitadores

Além das empresas listadas acima que pertencem ao setor automotivo, existem outros componentes dessa rede produtiva que são os chamados agentes facilitadores. São eles empresas de logística e transporte; design de produto; comercialização como *traders* e *brokers*; consultoria empresarial; serviços complementares (oficinas de reparo, pós-venda, etc.); agentes financiadores (bancos); tecnologia da informação e capacitação de RH.

O Banco do Brasil, BNDES, BNB, bancos privados, são os maiores financiadores do APL automotivo, facilitando o acesso ao crédito e possibilitando a criação de investimentos.

O SEBRAE e a Secti tem influência muito grande já que são os organizadores do APL, permitindo assim que empresas concorrentes aliem suas estratégias em prol do desenvolvimento regional.

3.2.2.4. Agentes Institucionais

Os agentes institucionais definem ou influenciam as “regras do jogo”. São eles que, diretamente ou indiretamente, determinam as leis, normas técnicas, padrões de qualidade e certificações que regem a indústria dos fornecedores da indústria automotiva.

A FIEB é a grande responsável por centralizar toda indústria baiana de diversos setores, a Desenbahia tem papel de fomentar o desenvolvimento para o estado da BAHIA.

Os sindicatos têm importância muito grande na formulação de estratégias para o setor. Como, por exemplo, o Sindipeças e Sindirepa. A Fenabrave e a Andap também auxiliam as empresas a se desenvolverem.

A Ford, como empresa âncora no pólo de tem grande influência sobre as suas fornecedoras, e as sistemistas tem influencia sob suas fornecedoras. Ou seja, a estratégias do setor automotivo devem estar alinhadas.

De qualquer forma, o destaque maior deve ser dado aos atores regionais que vivem diariamente a evolução do APL dos fornecedores da indústria automotiva. São eles, a SECTI, o SENAI, o SEBRAE-BA, o IEL e o FIEB.

3.2.3. Identificação de Subgrupos e Relação Interfirmas

No APL dos fornecedores da indústria automotiva, empresas de pequeno porte são fornecedoras das sistemistas, que são grandes *players* do mercado internacional. As empresas são de diversos portes desde empresas com 2 funcionários até empresas com mais de 100. Dessa forma há uma divisão conforme as linhas de produtos e grau de desenvolvimento tecnológico. São propostos os seguintes sub-grupos no arranjo produtivo dos fornecedores da cadeia automotiva da Bahia.

3.2.3.1. Subgrupo das empresas da cadeia do plástico

O subgrupo das empresas da cadeia do plástico tem um APL estruturado e não estão envolvidos unicamente com a cadeia automotiva. As empresas se localizam em sua maioria na RMS e na região de Feira de Santana.

3.2.3.2. Subgrupo das empresas da cadeia produtiva metal mecânica de componentes

Foram identificadas empresas fabricantes de moldes, máquinas de precisão e pequenas ferramentas que podem participar desse subgrupo. As empresas se agrupam no entorno da RMS.

3.2.3.3. Subgrupo das empresas da cadeia produtiva da fabricação de equipamentos e manutenção industrial

Esse subgrupo ainda não está estruturado, engloba empresas de ferramentaria, fixadores e conectores e de produtos químicos. A maior parte dessas empresas encontra-se na RMS, no entorno da Ford Camaçari.

3.2.3.4. Sub-grupo dos Prestadores de Serviços e Manutenção Industrial

Neste grupo, a mão de obra possui baixa qualificação, bem como o desempenho das atividades realizadas não corresponde as expectativas e necessidades dos clientes. O custo de tais atividades se mostra elevado e o valor entregue ao cliente é baixo, conforme explicitado anteriormente. Tais fatores implicam em uma baixa relação custo benefício. Mostra-se mais eficiente a busca de soluções para essa área em organizações das regiões sudeste e sul do país. Para melhoria do cenário desse sub-grupo é preciso desenvolver a formação da mão-de-obra e aumentar a capacitação técnica por meio de cursos técnicos e formação acadêmica.

3.3. Situação e Tendências de Mercado

Essa seção foi elaborada tomando por base os documentos da SECTI e do SEBRAE-BA, além de consultas nos sites das associações (Sindipeças, Sindirepa, Andap, Fenabreve, FIEB) e empresas do setor automotivo.

3.3.1. Mercado Internacional

Os principais pontos de relevância do mercado internacional e suas tendências são sintetizados a seguir:

- a) Historicamente a maior indústria automotiva sempre foi a americana com as grandes do setor como Ford e General Motors
- b) Alemanha, Reino Unido, Itália, Japão são outros grandes players do mercado
- c) Em 2007, a Toyota atinge o primeiro lugar no ranking das empresas do setor, alterando assim o grande domínio dos americanos.
- d) A crise do *subprime* que atingiu o mercado americano em 2008, levou em grandes quedas de vendas de automóveis. A General Motors, por exemplo, apresentou redução de 33,7% e a Toyota perdeu quase 42%.
- e) O governo norte-americano vem apoiando as grandes montadoras para evitar as dificuldades financeiras dessas empresas.
- f) A Chrysler uma das grandes norte-americanas declarou falência em 2009, associando-se à italiana Fiat.
- g) O crescimento do etanol e a preocupação com o fornecimento de petróleo levou o mercado a valorizar carros mais econômicos e as preocupações ambientais acarretam no crescimento dos carros menos poluentes. Dessa forma, os carros de montadoras menores ganharam o mercado.
- h) Os altos custos de produção, a quedas nas vendas, fazem com que as montadoras invistam mais recursos e esforços nos países em desenvolvimento como o Brasil.
- i) Em 2006, as exportações de componentes automotivos realizadas por empresas instaladas no Brasil (fabricantes de autopeças e montadoras de veículos), atingiram US\$ 8,7 bilhões. Esse valor corresponde a 29% do valor da produção anual de autopeças no País.
- j) Desse montante, estima-se que US\$ 5,7 bilhões foram exportados diretamente pelos fabricantes de autopeças e o restante (US\$ 3 bilhões) representam exportações realizadas pelas montadoras de veículos instaladas no País.
- k) O setor de autopeças, somente conseguirá obter sucesso no exterior, se puder contar com fatores tais como; especialização e Escala de produção e existência de

Canais de Distribuição que assegurem regularidade de freqüência, normalidade no processo de distribuição, dentre outros requisitos.

Tendências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>As exportações brasileiras vem ganhando o mercado internacional com os carros compactos e híbridos.</i> ▪ <i>Inovação de produtos e processos (estratégia de diferenciação).</i>
Aspectos Favoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A Europa é um importante mercado.</i> ▪ <i>O comércio entre os países do Mercosul e México é muito desenvolvido.</i>
Aspectos Desfavoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fatores tecnológicos ainda é o principal desafio para exportação</i> ▪ <i>As empresas participantes do APL não conseguem atingir o mercado internacional, sendo dependentes das grandes montadoras.</i>

Quadro 3.3.1.1 - Situação e Tendências do Mercado Internacional

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

3.3.2. Mercado Nacional

Os principais pontos de relevância do mercado nacional e suas tendências são sintetizados a seguir:

- a) O Brasil obteve em 2008, vendas recordes de 2,82 milhões de unidades de automóveis e comerciais leves, alta de 14,5% sobre 2007, e outras 54,4 mil máquinas agrícolas, expansão de 42%. Com o resultado, o Brasil deve superar Reino Unido, França e Itália.
- b) Esses números colocam o país três postos acima no quinto lugar no ranking de mercado consumidor. Como produtor, o Brasil deve se consolidar na sexta posição, já assumida no primeiro semestre de 2008.
- c) A crise norte-americana afetou o mercado brasileiro com redução no acesso ao crédito e diminuição dos investimentos.
- d) O governo brasileiro lançou no final de 2008 e início de 2009 um pacote anti-crise que beneficiou muito as empresas do setor. Houve a redução no IPI que propiciou no aumento da demanda por automóveis.
- e) As peças remanufaturadas e reconstruídas estão crescendo e fortalecendo cada vez mais o mercado automotivo brasileiro. Com evidência na Europa e EUA, os produtos apresentam qualidade e preços acessíveis.

Tendências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As exportações vem crescendo, devido a presença de carros compactos e carros híbridos. ▪ A utilização de matérias biodegradáveis e recicláveis ▪ Forte inovação no setor acarreta na criação de novos produtos ▪ Exigência por qualidade faz com que os fornecedores desenvolvam novas tecnologias
Aspectos Favoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivos fiscais de todas as esferas governamentais ▪ Apoio de instituições privadas ▪ Forte envolvimento de associações e entidades de classe
Aspectos Desfavoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A crise mundial afeta o consumo em todo mundo devido as dificuldades de acesso ao crédito. ▪ Falta de qualificação das indústrias fornecedoras. ▪ Dificuldades de compartilhamento de informações nas empresas participantes do APL

Quadro 3.3.2.1 - Situação e Tendências do Mercado Nacional

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

3.3.3. Mercado Regional

Os principais pontos de relevância do mercado nacional e suas tendências são sintetizados a seguir:

- a) A Assembléia Legislativa aprovou a Lei de Inovação e Tecnologia, dessa forma o governo baiano poderá investir em inovação e tecnologia nas pequenas empresas. A nova lei também cria um link entre pesquisadores das universidades e as empresas, dessa forma caminham na direção de um mercado mais competitivo. A FAPESB disponibiliza, atualmente, R\$16 milhões para investir em inovação e tecnologia no estado
- b) A Bahia produz cerca de 10% de todos os veículos fabricados no Brasil e ocupa a terceira posição no ranking brasileiro em produção
- c) O processo de baianização dos fornecedores da indústria levará maior desenvolvimento para a região
- d) Parceria com institutos da Alemanha e com empresas multinacionais levará ao desenvolvimento das empresas.
- e) A presença de instituições envolvidas com o APL acarretará em maior orientação para as empresas.
- f) A mão-de-obra ainda é pouco qualificada, assim a criação de parceiras com escolas técnicas e universidades poderá melhorar a capacitação dos envolvidos.

g) Uma alternativa para as empresas é a diversificação de consumidores. Os produtos fabricados podem ser de grande utilidade para linha branca (eletrodomésticos) e para indústria de brinquedo.

h) Com a redução do IPI as vendas no setor de eletrodomésticos estão em alta, já que o governo lançou um programa para a troca de 10 milhões de geladeira nos próximos 10 anos.

Tendências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>O mercado nordestino ainda incipiente, mas com potencial de crescimento.</i> ▪ <i>Necessária agregação de valor aos fornecedores da cadeia.</i> ▪ <i>Diversificação para outros setores da economia</i>
Aspectos Favoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Existência de uma empresa âncora, possibilita uma sinergia entre as empresas participantes.</i> ▪ <i>Tradição e Conhecimento acumulado no setor é um valioso recurso.</i> ▪ <i>Presença de parcerias com empresas multinacionais</i> ▪ <i>Exigência mínima de qualidade pelos clientes (Ford e sistemistas)</i>
Aspectos Desfavoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Aspectos tecnológicos</i> ▪ <i>Capacitação dos recursos humanos</i> ▪ <i>Mercado focado apenas em um cliente final (Ford)</i>

Quadro 3.3.3.1 - Situação e Tendências do Mercado Regional

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL

A análise estratégica do APL está composta pela descrição e análise dos grupos estratégicos, identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para o APL dos fornecedores da Indústria Automotiva como um todo, e por fim o diagnóstico estratégico. O quadro síntese apresentado no diagnóstico mostra a inter-relação entre as análises elaboradas e as variáveis identificadas.

4.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos

Os grupos estratégicos foram definidos a partir da análise dos elos da cadeia de valor da indústria automotiva. Cada elo da cadeia produtiva foi sugestivo para a definição dos grupos estratégicos considerando a proximidade das decisões estratégicas dessas empresas e o recorte para Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

A seguir, será apresentado cada grupo, as variáveis de aproximação das empresas, e algumas das possíveis decisões estratégicas pertinentes a cada um deles. Foi definido que os participantes de cada grupo serão analisados de acordo com as

seguintes variáveis: abrangência de atuação (local/ regional, nacional e internacional) e porte das empresas (pequenas, médias e grandes empresas).

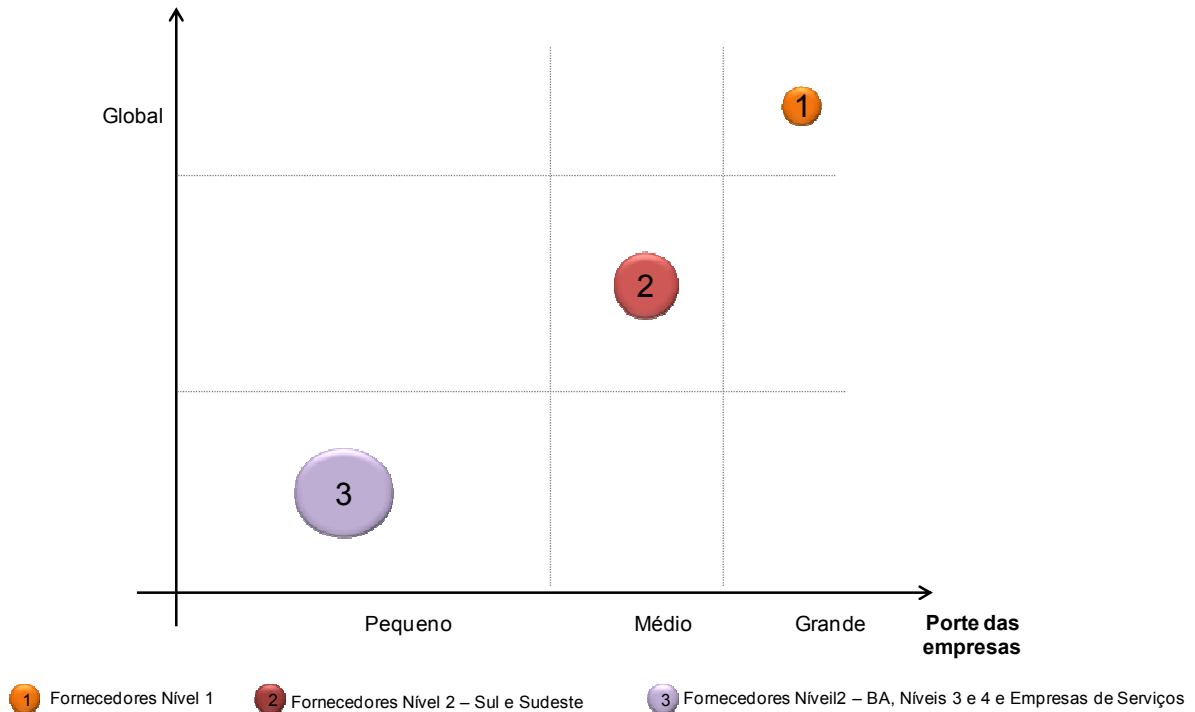


Figura 4.1.1 - Grupos estratégicos
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

4.1.1. Grupo estratégico 1

Esse grupo é formado pelas empresas fornecedoras de nível 1 da Ford, essas empresas são as sistemistas que são as empresas que fornecem as peças completas, ou seja, os módulos do automóvel para a Ford. Esse grupo é de grandes *players* do mercado internacional, desta forma elas já detêm grande parte do mercado. Esse grupo agrupa 33 empresas que já demandam por subprodutos que podem ser produzidos por empresas baianas.

Atualmente, há uma dificuldade em encontrar qualidade nos produtos baianos o que leva esse grupo de empresas buscar produtos de outras regiões como a sudeste e sul. Há interesse por esse grupo em adquirir os produtos regionalmente o que levaria a uma redução de custos.

4.1.2. Grupo estratégico 2

Esse grupo é formado por empresas fornecedoras de segundo nível que fornecem peças para as empresas sistemistas.

Atualmente, grande parte dessas empresas encontra-se no de entorno do CIFN, mas em sua maioria são filiais de empresas das regiões sul e sudeste. A produção ocorre em geral nas unidades baianas, mas ainda há peças oriundas de outras regiões.

Para as empresas baianas, o maior desafio para esse grupo de empresas é se adequar tecnologicamente para que possa aumentar o fornecimento para as empresas do CIFN. O grande problema é que há um alto custo nessa adequação o que dificulta esse processo.

As empresas têm como oportunidade também produzir para outros setores, dessa forma, devem identificá-los para que possam atuar dessa forma e não ficarem dependentes dos sistemistas e da Ford e assim conseguir ampliar seu mercado consumidor.

4.1.3. Grupo estratégico 3

O grupo estratégico 3 engloba as empresas fornecedoras de nível 3, nível 4 e as empresas de serviços. Essas empresas têm em comum o pequeno porte e a área de atuação local. Vale ressaltar que grandes empresas e multinacionais também podem ser enquadradas como fornecedores de nível 3 e/ou 4, mas não estão sendo consideradas no grupo estratégico 3 nesta análise.

As fornecedoras de terceiro nível agrupa empresas fornecedoras de componentes para as empresas fabricantes de peças, que ocupam o nível 2. O desafio para essas empresas é o mesmo das empresas de nível 2, ou seja, diversificar seus produtos tanto para uso em outros setores, como por exemplo, a linha branca, tanto quanto para atendimento das demandas das empresas.

As empresas de nível quatro são produtoras de alguns itens que são utilizados nas peças dos níveis apresentados anteriormente. A área de atuação é a mais limitada possível devido à falta de qualificação e de gestão. Essas empresas são em sua maioria muito pequenas, com um ou dois funcionários que produzem itens isoladamente sem critério nenhum, apenas por uma demanda específica.

Por fim, as empresas de serviços são as empresas que presta serviços de manutenção industrial. Atualmente hoje esse serviço é crítico já que não há pessoal capacitado para realização dessas atividades. Quando é demandado esse serviço, profissionais do sudeste e sul são requisitados para solucionar esses problemas.

As empresas desse grupo sofrem com a baixa qualificação, falta de gestão e de planejamento estratégico, dessa forma a atuação das mesmas é limitada. O suprimento dessas necessidades fará com que as empresas se desenvolvam.

4.2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades

Visão Analítica dos Fatores Competitivos
(Competitive Intelligence-Driven)

		Desejável	Indesejável
		Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Visão Descritiva dos Fatores Competitivos	Incontrolável		
	Controlável	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)

Quadro 4.2.1 - Quadro Resumo da Análise SWOT

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Criação de novas empresas e ampliação de mercado (baianização dos fornecedores) - Parceria com empresas com alta capacidade tecnológica - Possíveis fornecedores internacionais interessados no desenvolvimento de <i>joint-venture</i> com empresas brasileiras - Redução de custos, elevação de qualidade, flexibilidade - Formação de redes de negócios e cooperação técnica - Inserção de inovações e padrões absolutos de qualidade, entrega e custo - Ampliação da sinergia entre as empresas envolvidas - Ampliação do mercado consumidor (outras regiões e outras indústrias) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência de uma empresa âncora (Ford). - Dependência externa de insumos, peças, componentes e matérias-primas - Diferenças entre as sistemistas e as micro e pequenas empresas - Alta concorrência de firmas experientes no setor automotivo - Falta de empresas especializadas em serviços de manutenção industrial - Descrédito das ações governamentais - Pouca experiência das firmas locais com o setor automotivo

Quadro 4.2.2 - Quadro Resumo das Oportunidades e Ameaças

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade exigida pela empresa âncora - Incentivos fiscais, atrativos (terrenos, portos e estradas) - Política comum de recursos humanos entre a Ford e as sistemistas - Relações institucionalizadas e hierarquizadas no longo prazo - Centro de desenvolvimento de produto para viabilizar inovações - SENAI/Cimatec é um excelente centro de capacitação profissional técnica e de desenvolvimento de tecnologia. - Pequeno porte das empresas facilita a flexibilidade - proximidade com o pólo petroquímico de Camaçari (2º maior do Brasil). - Oportunidades para o crescimento de empresas locais - Apoio às exportações (políticas comerciais e financiamentos) 	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas do APL Automotivo são filiais de matrizes do Sul e Sudeste - Dependência de fornecedores de fora (SP, MG, exterior). - Falta de padrões tecnológicos, qualidade e mão-de-obra especializada - Poucas empresas são certificadas quanto a ISO, certificados de qualidade e conformidade do produto. - Baixa inserção da mão-de-obra local em cargos-chave - Falta de conhecimento entre os demandantes e ofertantes - Pouca experiência das empresas locais - Falta de sinergia e integração entre as empresas presentes no APL. - defasagem tecnológica em relação às sistemistas - cultura empresarial focada em grandes margens (sazonais) em detrimento de baixas margens sustentáveis em longo prazo - mercado demandante por peças plásticas e metálicas reduzido na RMS - Resistência à Implantação de ferramentas de gestão, qualidade e informação do processo produtivo

Quadro 4.2.3 - Quadro Resumo dos Pontos Fortes e Fracos

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

4.2.1. Análise Interna: Pontos Fortes e Fracos

4.2.1.1. Pontos Fortes

Histórico

- Os incentivos fiscais (Supersimples, Desenvolve e Sudene) e benefícios (terrenos, portes e estradas) são atrativos para a região.
- A instalação do pólo industrial de Camaçari.
- A presença da Ford, empresa âncora do sistema automotivo da RMS.
- Desenvolvimento de empresas locais, que por seu pequeno porte, facilita a flexibilidade.
- Apoio às exportações por meio de políticas comerciais e facilidade no acesso a financiamentos.

Geográfico

- Localização geográfica do estado da BA. Maior proximidade dos mercados consumidores estrangeiros. (EUA e Europa).
- Proximidade com os portos de Aratu/BA e Suape/PE.

Governança

- Forte participação do SEBRAE, SENAI/CIMATEC e governo estadual (SECTI) na governança do APL.

Institucional

- SEBRAE/BA é um importante agente facilitador para melhoria da competitividade e desempenho empresarial oferecendo cursos, capacitações e assessorias aos empresários do APL.
- SENAI/CIMATEC é um excelente centro de capacitação profissional técnica e desenvolvimento de tecnologia. Presta serviço para auditoria de produtos e processos às empresas do APL (avaliação do produto final, adaptações de moldes).
- Política comum de recursos humanos entre a Ford e as sistemistas.
- Relações institucionalizadas e hierarquizadas no longo prazo.

Tecnológico

- Qualidade exigida pela Ford, leva todos os participantes do APL a se certificarem.
- Centro de desenvolvimento de produto para viabilizar inovações

4.2.1.2. Pontos Fracos

Histórico

- Cultura do empresário, com dificuldade de associativismo e foco em grandes margens sazonais em detrimento de baixas margens sustentáveis no longo prazo.
- Fraca análise dos segmentos de mercado (estudos, pesquisas e projetos).
- Baixa colocação da mão-de-obra local em cargos-chave.
- Discriminação sofrida pelas empresas locais.

Geográfico

- As empresas participantes, em geral, são filiais de empresas do Sul/Sudeste, dessa forma muitas atividades não são desenvolvidas na RMS.
- Dependência de fornecedores de outras regiões (Sul/Sudeste) e de outros países.
- Mercado local é reduzido e dependente de uma empresa âncora.

Governança

- Falta de sinergia e integração entre as empresas presentes no APL.
- Cooperação incipiente para compras conjuntas, rodadas de negócios, qualificação de mão-de-obra e desenvolvimento tecnológico.

Institucional

- Falta de um centro de testes para que as empresas possam realizar as etapas exigidas no processo de certificações exigidas pelo setor.
- Interação incipiente entre os demandantes e ofertantes.

Tecnológico

- Poucas empresas são certificadas quanto a ISO, certificados de qualidade e conformidade do produto.
- Pouca experiência das empresas locais.

- Falta de padrões tecnológicos, qualidade e mão-de-obra.
- Diferenças entre as empresas menores com as sistemistas.

4.2.2. Análise Externa: Oportunidades e Ameaças

4.2.2.1. Oportunidades

Fornecedores

- Otimização de transporte rodoviário de cargas para o Sul/Sudeste.
- União para desenvolvimento de tecnologias de produção, equipamentos e moldes; e para capacitação da mão-de-obra local.
- Criação de novas empresas e ampliação de mercado (baianização dos fornecedores).
- Criação de *joint venture* com empresas interessadas no desenvolvimento da indústria automotiva brasileira.

Cadeias Produtivas Relacionadas

- Trabalho conjunto (Sinergia) com os APLs do setor plástico (peças e componentes derivados de plástico) e do Sisal (fibras para bancos e substituição ao plástico e fibras de vidro).

Concorrentes

- Acesso a linhas de financiamento.
- Estímulos e facilidades às exportações.
- *Benchmarking* das ações desenvolvidas pelo APL metal-mecânico do Grande ABC.

Clientes/Mercados

- Ampliação da área de atuação tanto para outras regiões como também na ampliação na linha de produtos para setores da linha branca e de brinquedos.

Análise PEST

- **Político-legal**
 - Incentivos fiscais e tributários.

- Criação de mecanismos (escolas, bolsas, parcerias) para empresas formarem e capacitarem a mão-de-obra.

▪ **Econômico-natural**

- Crescimento da população mundial, principalmente nos países em desenvolvimento, o que gera o aumento do consumo.
- Empresas cada vez mais globalizadas continuarão seu processo de transferência de manufaturas.
- A globalização do sistema financeiro faz com que os recursos fluam cada vez mais rapidamente entre países.
- Cada vez mais o ambiente econômico terá o crescimento das parcerias e alianças estratégicas. Empresas alemãs tem interesse na formação de joint-venture com empresas brasileiras.
- Também são comuns as notícias de concentração e fusão nos mercados, com um número menor de empresas de grande porte.
- A maior competição, em boa parte dos mercados, traz uma tendência de menores margens nos sistemas produtivos, demandando um contínuo processo de redução de custos e reavaliação de processos produtivos.
- Mudanças e globalização do varejo abrem oportunidades para suprimento global por parte de fornecedores brasileiros.

▪ **Sócio-cultural**

- Envelhecimento da população gerará demanda por produtos específicos.
- Aumento do número de cooperações e ações coletivas visando à defesa de grupos. Um exemplo interessante é a força das associações verticais na promoção de produtos das cadeias produtivas.
- Maior poder de decisão do consumidor exigindo maior conveniência e variedade de produtos, responsabilidade social e ambiental das empresas, selos de origem, comércio justo (fair trade) etc.
- Busca permanente de diferenciação dos produtos e serviços, criando novos nichos de mercado cada vez maiores e complexos.
- Ambiente global integrado. Convergência de tecnologias (Internet banda larga, TV digital, telefone móvel), atendimento global (call centers na Índia),

logística just in time (FedEx), customização global (tênis, bicicletas) e uma conectividade dos consumidores com as empresas.

- Apelos socioambientais possuem maior destaque nos dias atuais. O movimento ambiental, ou onda verde exercem enorme pressão sobre as cadeias produtivas.
- Conceito de sustentabilidade na visão dos consumidores: não basta apenas o produto ser “verde”; o modo de produção deve ser sustentável.
- A padronização da oferta é relevante para que os consumidores sintam-se seguros e alinhados com as empresas.

▪ **Tecnológico**

- A situação é de crescentes preocupações e investimentos dos países no desenvolvimento tecnológico para geração de inovações.
- A inovação remete ao conceito de produção eficiente com utilização de menos recursos naturais não renováveis.
- Maior valorização do desenvolvimento de tecnologias limpas, uso racional de recursos, adaptação institucional, valorização de subprodutos, minimização de impactos ambientais e uso de materiais biodegradáveis para embalagens.

4.2.2.2. Ameaças

Fornecedores

- Baixa qualificação das empresas participantes do APL, principalmente nos níveis mais baixos
- Os prestadores de serviços de manutenção são reduzidos o que dificulta e encarece o custo de manutenção.
- Aquisição de peças e componentes de outras regiões do país (Sul/Sudeste) a preços competitivos.

Cadeias Produtivas Relacionadas

- Falta integração com os APLs do setor plástico e sisal.

Concorrentes

- A principal concorrência provém de empresas de outros estados e países com custo inferior às empresas locais.

Clientes/Mercados

- Mercado consumidor ainda limitado (dependência de apenas uma empresa âncora)
- Redução na taxa de aquisição de veículos e motos
- Crise e falências

Análise PEST

- **Político-legal**
 - Instabilidade política nos países produtores de petróleo.
 - Esforço deficitário na infra-estrutura regional.
 - Barreiras não-tarifárias ambientais de entrada de produtos chineses derivados de plástico.
 - Redução gradual do resistente protecionismo dos países desenvolvidos.
 - Expectativa de redução das barreiras tarifárias e elevação das barreiras não tarifárias (sanitárias, sociais e ambientais).
 - Produção com sustentabilidade (ambiental, econômica e social).
 - As normas ambientais e trabalhistas serão mais rígidas, exigindo qualidade e certificações.
 - Falta de convergência nas ações e re-trabalho por parte dos diferentes órgãos públicos.
 - Desarticulação e enfraquecimento das agências reguladoras, com forte interferência política e contingenciamento de verbas.
 - Aversão do capital privado para realização de investimentos devido ao cenário político-institucional.
 - Financiamento do governo através da elevação da receita (taxas e impostos) ao invés de reduzir os gastos públicos.

▪

▪ **Econômico-natural**

- Desaceleração da economia devido a crise mundial no curto/médio prazo.
- O setor exportador é aquele que mais sofre pela numerosidade de entraves e barreiras: custos tributários, custos de transações cambiais, custos de logística e infra-estrutura, custos de burocracia decorrente de taxas e preços cobrados por registros, anuências prévias, certificados etc.
- Dependência externa de insumos, peças, componentes e matérias-primas.

▪ **Sócio-cultural**

- Baixa qualidade do ensino e a reduzida taxa de escolaridade da população brasileira contribuíram para formação de consumidores com baixo poder aquisitivo e a manutenção de uma situação de desigualdade social.
- Baixa qualificação da mão-de-obra.

▪ **Tecnológico**

- Necessidade do desenvolvimento de outras matérias-primas para produção do plástico, devido à sustentabilidade sócio-econômico-natural.
- Baixo nível de investimento em P&D, sejam eles públicos ou privados.
- Maior interação entre os centros de pesquisa a fim de evitar sobreposição de trabalho e também aumentar a capacidade de aporte de recursos.
- A evolução do capital humano é a grande restrição do desenvolvimento tecnológico.

4.3. Diagnóstico Estratégico do APL

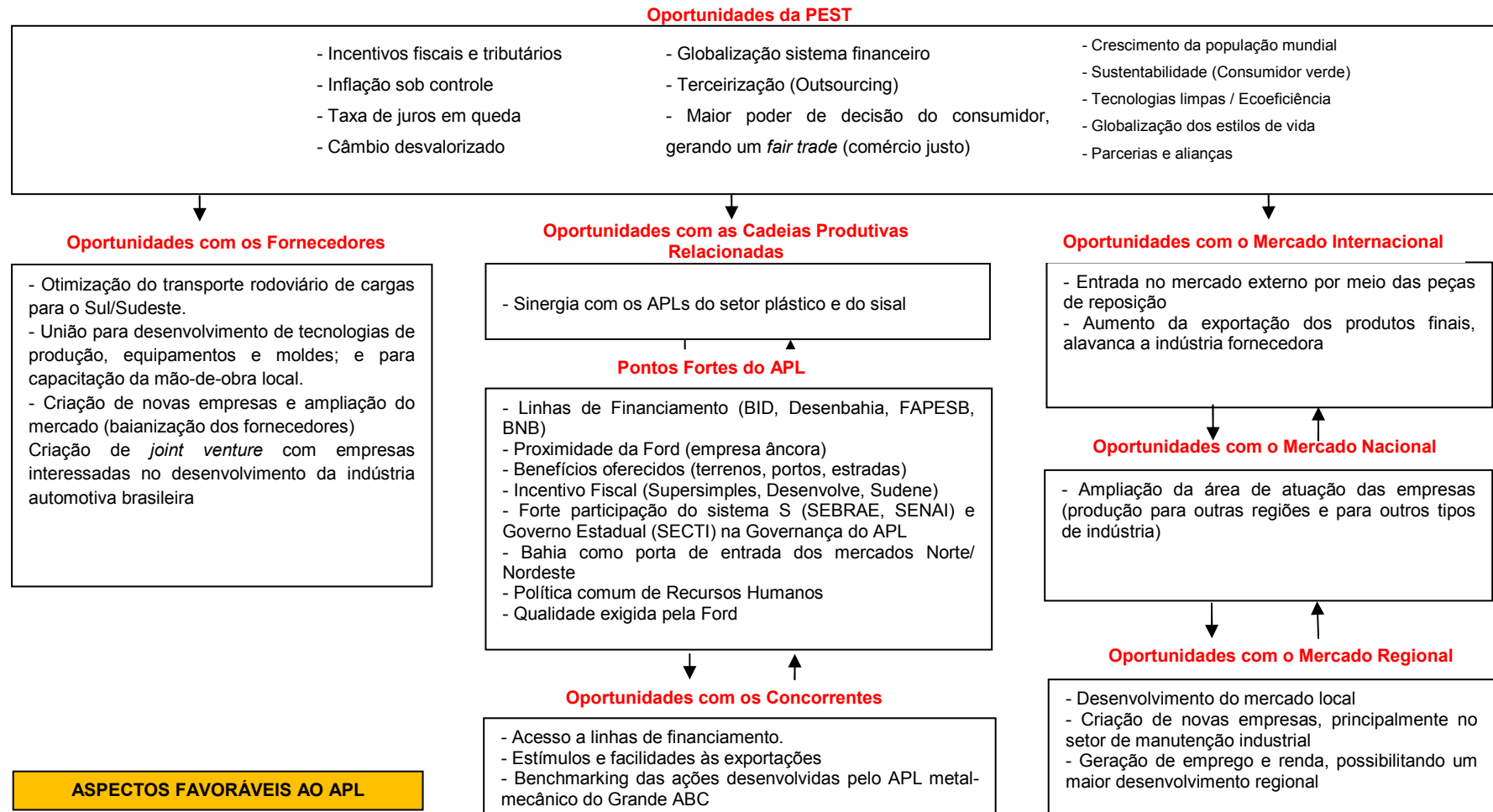


Figura 4.3.1 - Visão Analítica dos Fatores Competitivos Desejáveis do APL

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

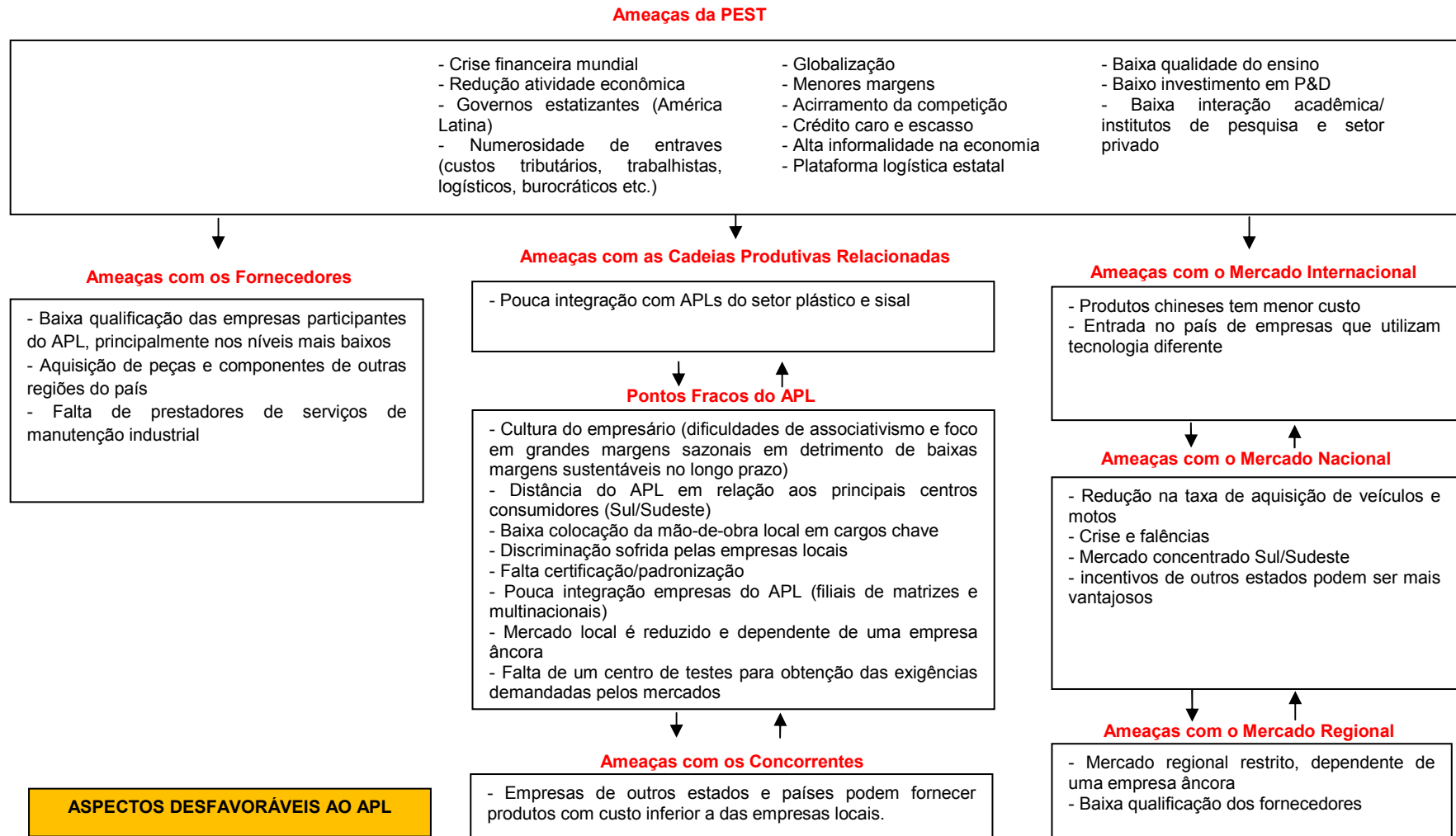


Figura 4.3.2 - Visão Analítica dos Fatores Competitivos Indesejáveis do APL
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009).

5. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

A definição de Estratégia de Negócio está segmentada em 4 elementos – identificação dos fatores críticos de sucesso, visão, posicionamento estratégico e estratégia de crescimento. Os objetivos dessas estratégias são: análise da demanda e dos fatores de diferenciação, elaboração de visão para o APL, identificação do posicionamento baseado em diferenciação, custo ou enfoque, e definição de uma estratégia de crescimento (penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado ou diversificação).

5.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

O entendimento do mercado e a análise do ambiente externo, aliados à análise da concorrência, permitem avaliar o potencial de lucratividade dos negócios. Para identificar como os lucros são divididos entre as empresas procura-se explicitar as fontes de vantagens competitivas das mesmas. Para tanto é preciso identificar os fatores que determinam as capacidades das organizações em sobreviver e prosperar, esses recebem o nome de fatores críticos de sucesso.

Identificando os Fatores Críticos de Sucesso

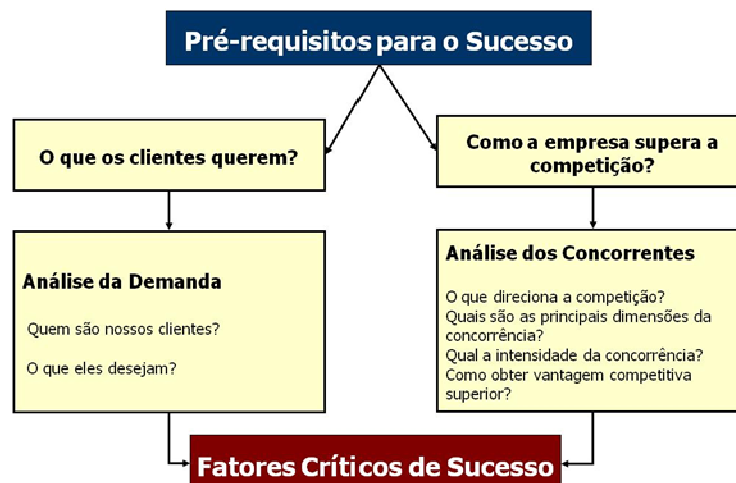


Figura 5.1.1 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

A identificação dos fatores críticos de sucesso tem como objetivo definir aquilo que o APL deseja, bem como o APL deverá se posicionar para o mercado. Assim, a partir das análises da demanda e dos concorrentes, tem-se identificados os fatores que serão críticos para o sucesso do APL.

<p>Quem são os clientes e o que eles querem?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Padrão de Qualidade ➤ Preços Baixos ➤ Rapidez/ Agilidade de entrega (Just in Time) ➤ Certificações ➤ Capacidade de fabricação de produtos inovadores ➤ Diversidade de produtos ➤ Confiabilidade
<p>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mão-de-obra qualificada ➤ Escala ➤ Terceirização (outsourcing) ➤ Otimização do Transporte ➤ Distribuição geográfica (atendimento nacional) ➤ Rede de fornecedores ➤ Explorar potencial Norte/ Nordeste ➤ Fugir da concorrência Sul/Sudeste ➤ Parcerias com universidades / centros de pesquisa ➤ Certificações (ISOs) ➤ Relacionamento com clientes ➤ Parcerias/alianças com concorrentes ➤ Clientes fidelizados (manutenção industrial)

Quadro 5.1.1 - Fatores Críticos de Sucesso – APL dos Fornecedores da Indústria Automotiva

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

De acordo com dados levantados a principal demanda do APL é em relação ao desenvolvimento da cadeia de suprimentos, uma vez que a mesma encontra-se bem desenvolvida. As empresas que atualmente participam do APL carecem de apoio gerencial e para certificação.

5.2. Visão para o APL

O processo de elaboração dos fatores críticos de sucesso auxilia na definição de visão, pois a análise da demanda e a análise dos concorrentes permite à organização observar quais serão as necessidades futuras dos seus clientes e como serão as estratégias dos seus concorrentes para atender a demanda. Assim a definição do posicionamento estratégico da empresa se dá através da análise das suas características organizacionais, da análise da demanda dos seus clientes e da análise da estratégia adotada pelos seus concorrentes.

A visão retoma como a organização será vista pelo mercado, clientes e concorrentes, e também como ela se posicionará para atingir os seus objetivos estratégicos a partir das suas características organizacionais.

Em síntese, a declaração de visão para o APL deve apresentar os grupos estratégicos envolvidos, os mercados a serem atendidos, e também as competências distintivas do APL de maneira a dar condições de futuro para o APL.

“O APL dos Fornecedores da Indústria Automotiva da Bahia será referência em qualidade dos produtos oferecidos para indústria automotiva e no fornecimento para outros segmentos da indústria, sendo responsável pelo desenvolvimento industrial do Estado da Bahia bem como da região Nordeste do Brasil.”

5.3. Posicionamento Estratégico

De acordo com Porter (1992 *apud* Neves, 2007, p.73), 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 a empresa dentro de uma delas.



Figura 5.3.1 - Posicionamento Estratégico
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

No quadro abaixo, procura-se identificar um posicionamento para o APL (Diferenciação, Custo ou Enfoque), assim como mostrar os direcionadores (Custo e



Diferenciação) para um posicionamento ideal, usando por base a análise de fatores críticos de sucesso.

	LIDERANÇA EM CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
A L V O A M P L O	Economia de Escala e Escopo; Padronização e garantia de qualidade; Competências técnicas, gestão de processos, logística; Resistência/ Durabilidade de produtos; Relacionamento com os demais membros da cadeia de suprimentos; Produção em <i>Just-in-time</i> ;	
	ENFOQUE EM CUSTO	ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO
A L V O E S T R E I T O		

Quadro 5.3.1 - Posicionamento Estratégico – APL dos Fornecedores da Indústria Automotiva
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Do quadro acima, temos que o posicionamento estratégico do APL está direcionado para a liderança em custo, já que, a essa é a demanda dos membros da cadeia produtiva. A geração de valor para as empresas participantes se dará por meio da realização das atividades que tenham esse objetivo.

De acordo a análise feita anteriormente sobre o posicionamento dos grupos estratégicos do APL, tem-se que os principais fatores direcionadores desses grupos são: área de atuação e nível tecnológico.

Dessa forma as estratégias para cada grupo estratégico serão apresentadas, conforme ilustrada na figura 5.3.2:

Para as empresas do grupo 1, ou seja, para os sistemistas:



- Não há qualquer alteração, já que o foco do APL não é nesse grupo de empresas;
- Eles são os clientes das empresas do APL, ou seja, “puxam” o desenvolvimento das mesmas;

Para as empresas do grupo 2, que são as empresas fornecedoras de nível 2:

- Ampliar o número de empresas;
- Ampliar a quantidade de produtos oferecidos;
- Ampliar a participação no mercado (outras regiões);
- O crescimento desse grupo não necessariamente se dará por todos os lados, a empresa poderá crescer apenas de uma dessas maneiras;

Para as empresas do grupo 3, a estratégia é:

- Ampliar o número de empresas;
- Aumentar o tamanho da empresa;
- Melhorar a qualificação;
- Continuará com foco no mercado regional;
- Nota-se que o crescimento do grupo estratégico 3 se dá na diagonal, ou seja, as empresas desse grupo devem crescer tanto em porte quanto em abrangência de atuação. Isso se deve ao fato de que, para fornecê-lo à uma montadora, no caso para a Ford, as empresas devem não fornecer apenas para a indústria local, como também para toda a companhia ou grande parte dela. Dessa forma o crescimento se dará conforme indicado no desenho;

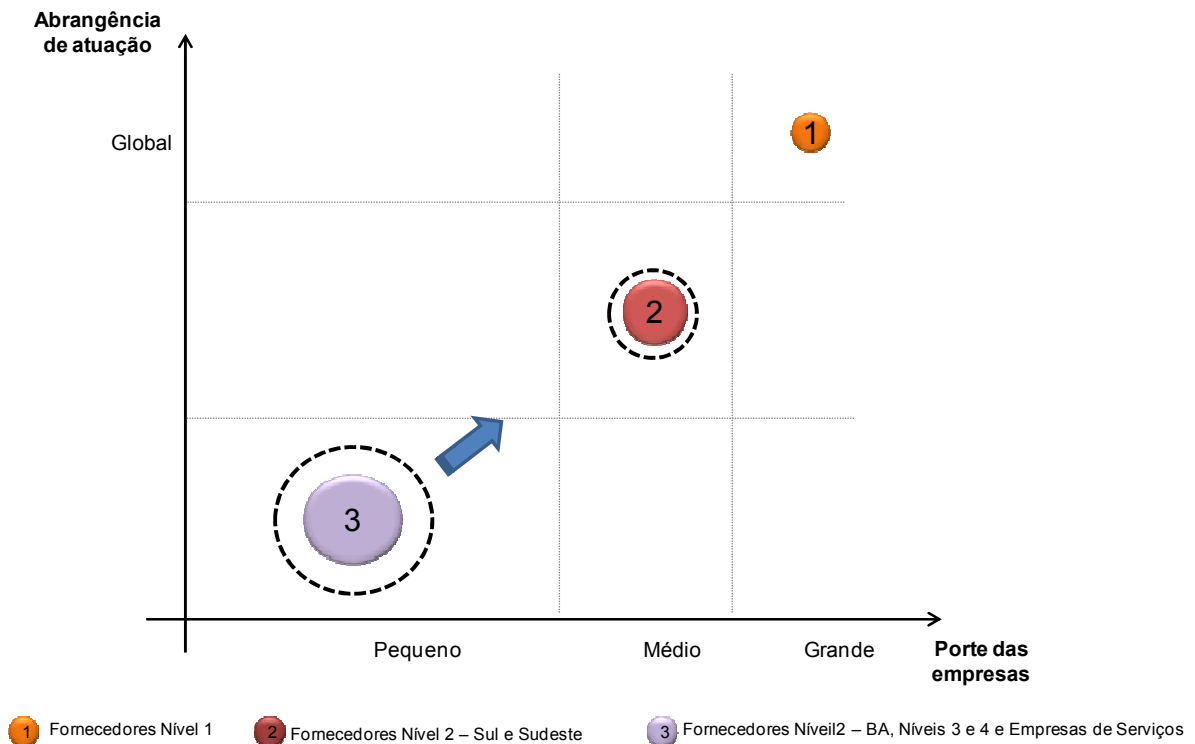


Figura 5.3.2: Opções estratégicas para o APL dos fornecedores da Indústria Automotiva
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

5.4. Estratégia de Crescimento

A matriz de Ansoff tem como objetivo definir estratégias de crescimento para o APL, especificamente para os agentes identificados. A finalidade dessas estratégias é a construção de objetivos macros de crescimento, ou seja, objetivos que englobem todos os três grupos estratégicos, ao invés de ações pontuais para os mesmos.

A empresa pode desenvolver seu produto dentro do mesmo mercado, pode desenvolver o mercado via novos segmentos, canais ou área geográfica, ou pode simplesmente impulsionar os mesmos produtos de maneira mais vigorosa no mesmo mercado. Tais estratégias podem ser mais bem vistas na matriz de Ansoff (1965), apresentada na figura 5.4.1.



Figura 5.4.1 - Estratégias de Crescimento (grid de expansão produto/mercado)
FONTE: Ansoff (1965, p.109)

Com base na teoria vista pode-se definir uma estratégia de crescimento para o APL. Apesar do APL ser formado por grupos estratégicos heterogêneos com objetivos específicos, procura-se aqui propor uma estratégia onde a sinergia conjunta possibilitará o crescimento de todo APL e justificará a importância do Projeto Estruturante.

		MERCADOS	
		ATUAIS	NOVOS
PRODUTOS	A	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado
	U	- Aumentar a participação nos mercados atuais (automotivo); - Ampliar linha de produtos atuais; - Reduzir custos de produção;	- Fornecimento para outros setores (linha branca, brinquedo, eletrônicos); - Expansão para outras regiões (montadoras, sistemistas etc);
PRODUTOS	D	Desenvolvimento de Produtos	Diversificação
	S	- Desenvolvimento de novas tecnologias e processos; - Novos produtos/serviços demandados pelas empresas de nível acima; - Desenvolvimento do segmento de serviços de manutenção industrial; - Parcerias para desenvolvimento de novos produtos e tecnologias	

Quadro 5.4.1 - Estratégia de Crescimento (Ansoff)
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Penetração de Mercados

A estratégia de penetração de mercados por produtos atuais consiste em aumentar o *market share* – participação no mercado, ofertando os produtos para outras regiões, ou ampliar o fornecimento de produtos regionalmente.

Para o APL Automotivo, as possibilidades são relacionadas a aumentar a participação no mercado atual (automotivo), bem como ampliar a linha de produto atual e reduzir custos de produção.

Desenvolvimento de Mercados

O desenvolvimento de mercados refere-se à distribuição dos produtos existentes em mercados não atuantes pelo arranjo. As empresas participantes do APL dos fornecedores da indústria automotiva tem capacidade ou potencial para fornecimento de produtos para outras setores da economia, como a indústria de brinquedos, eletrônicos e a da linha branca. Ainda pode também ganho de mercado em outras regiões do país, por meio das sistemistas ou da Ford.

Desenvolvimento de Produtos

Para o APL, o desenvolvimento de produtos refere-se ao aprimoramento das tecnologias utilizadas, ou seja, ampliar o portfólio de produtos baseado no uso de novas tecnologias ou novos processos, podem ser utilizadas tecnologias próprias ou por meio de parcerias com outras empresas. As demandas são das empresas que se situam nos patamares superiores da cadeia. O desenvolvimento do segmento de serviços é uma das grandes demandas do APL.

Diversificação

A diversificação está mais relacionada às empresas que podem produzir produtos diferentes para mercados distintos, contudo no APL dos fornecedores da indústria automotiva não há inicialmente a intenção de se atingir essa estratégia de crescimento.

Em suma, podemos afirmar que a estratégia de crescimento do APL em questão está focada principalmente no desenvolvimento de produtos e de mercados.

6. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE – PMC

O capítulo 6 irá apresentar o Plano de Melhoria da Competitividade – PMC.

6.1. Dimensões e Objetivos Estratégicos do Plano de Melhoria da Competitividade – PMC

Com base na Análise Estratégica do APL e na Definição da Estratégia de Negócios as dimensões estratégicas do PMC são:

- i. Dimensão 1 – Organização
- ii. Dimensão 2 – Mercado
- iii. Dimensão 3 – Produção

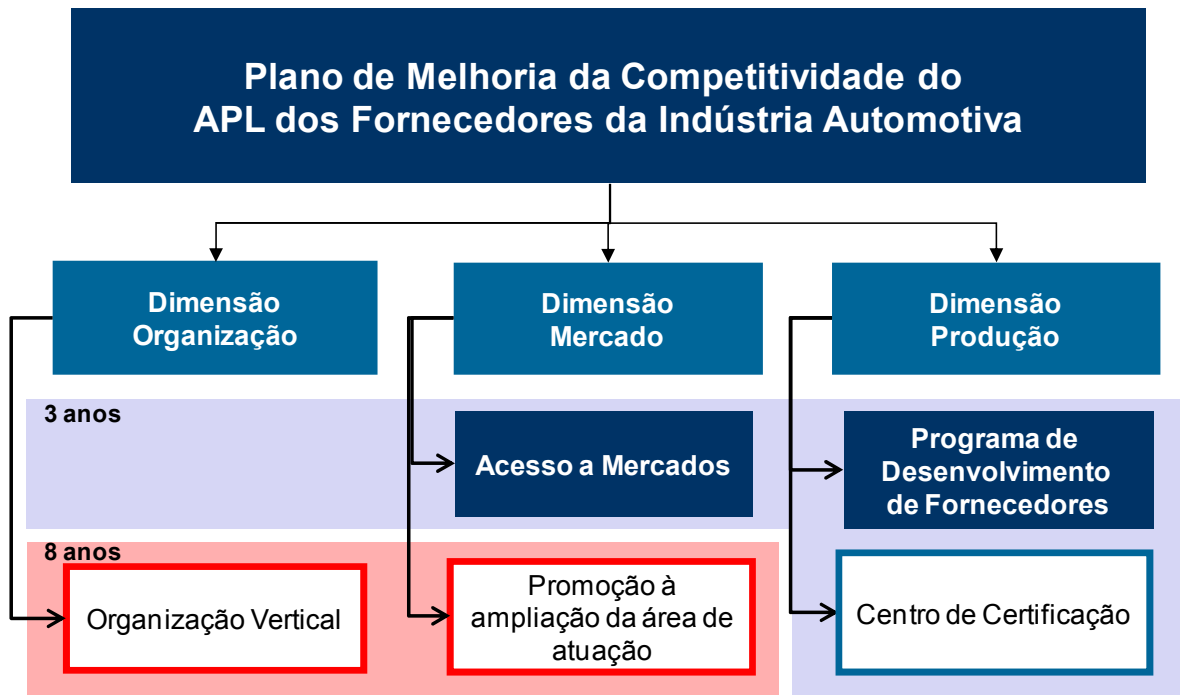


Figura 6.1.1 - Escopo do Plano de Melhoria da Competitividade.
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009).

Dimensão Estratégica Organização	Objetivos Estratégicos
<p>Descrição: estruturar todas as atividades do APL, desde ações como a busca de novos fornecedores (novos associados), como apoio na qualificação e certificação. Promover uma coordenação estratégica e atividades coletivas entre os elos da cadeia, órgãos institucionais e governanças.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de uma Organização Vertical seja essa uma Associação, Cooperativa ou outra alternativa.

Dimensão Estratégica Mercado	Objetivos Estratégicos
<p>Descrição: Desenvolver a cadeia de suprimentos, buscando novos fornecedores e capacitando-os para serem fornecedores da indústria automotiva. Permitir o acesso dos agentes do APL a informações de mercado e da cadeia de suprimentos para que os mesmos possam ampliar seus negócios e aproveitar oportunidades no APL automotivo. Em longo prazo, expandir sua atuação futura para outros setores da economia e/ou outras regiões do país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acesso a Mercados ▪ Promoção à ampliação da área de atuação
Dimensão Estratégica Produção	Objetivos Estratégicos
<p>Descrição: Oferecimento de capacitação às empresas participantes, bem como consultorias especializadas em gestão e certificação industrial. Permitir a regionalização dos testes exigidos pela indústria automotiva, uma vez que isso permitirá um melhor acesso à esses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro de capacitação e apoio gerencial ▪ Centro de Certificação

Quadro 6.1.1 - Dimensões Estratégicas do Plano de Melhoria da Competitividade

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

6.2. Objetivos Estratégicos de Médio Prazo (3 anos)

Dentro das dimensões estratégicas definidas estão previstos objetivos estratégicos de médio prazo. A seguir, os objetivos serão apresentados.

6.2.1. Objetivo Estratégico – Acesso a Mercados

Escopo:

Elaboração de estudos técnicos de demanda, para que sejam mapeados as empresas, os produtos fabricados e demandados, os processos de fabricação e o mercado regional. Elaboração de estudos financeiros para produção e fornecimento de produtos e serviços, elaboração de plano de negócios e organização de rodadas de negócios.

Importância:

Identificação das empresas possíveis fornecedoras da indústria automotiva para que num segundo momento haja a ampliação do conhecimento dessas por meio dos estudos realizados e pela troca de informações relevantes para o desenvolvimento da competitividade do APL. Dessa forma há a possibilidade de realização de negociações e intermediação de negócios de interesse das empresas do APL. Com

isso há o desenvolvimento da indústria local pelo crescimento de toda a cadeia produtiva.

6.2.2. Objetivo Estratégico – Programa de Desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos

Escopo:

Elaboração de planos de negócios para as empresas identificadas pelo projeto estruturante, para que posteriormente haja a aplicação de um programa de capacitação e consultoria e desenvolvimento de rodadas de negócios.

Importância:

Certificação de novos fornecedores para desenvolvimento de novos negócios, melhoria da competitividade, geração de emprego e renda permitindo assim o desenvolvimento de toda cadeia de suprimentos.

6.2.3. Objetivo Estratégico – Centro de Certificação

Escopo:

Criação de um centro de testes para atender aos requisitos necessários para obtenção das certificações exigidas para o fornecimento de produtos para a indústria automotiva.

Importância:

Facilitar o acesso aos testes exigidos, uma vez que para se obter as certificações exigidas deve-se deslocar para o sul ou sudeste. Com a regionalização dos testes além de possibilitar que um maior número de empresas tenha acesso a esses, haverá uma redução substancial de custos dos mesmos.

6.3. Objetivos Estratégicos de Longo Prazo (8 anos)

Dentro das dimensões estratégicas definidas estão previstos objetivos estratégicos de longo prazo. A seguir, os objetivos serão apresentados.

6.3.1. Objetivo Estratégico – Organização Vertical

Escopo:

Estruturar uma organização vertical para coordenar iniciativas, defender interesses dos agentes e desenvolver ações de melhoria de competitividade do APL dos fornecedores da indústria automotiva. O objetivo é tornar o sistema mais eficiente a partir de uma coordenação comum das atividades desenvolvidas em prol do APL, integrando as empresas participantes (todos os níveis) e os agentes locais (SENAI/Cimatec, Secti, SEBRAE, Sindipeças, IEL e outros). Deverá ser criada uma organização que atenda a esses requisitos, dessa forma o APL dos fornecedores da indústria automotiva poderá realizar uma estratégia conjunta que vise o desenvolvimento de toda a cadeia.

Importância:

Destaca-se que a criação de uma organização vertical poderá contribuir para alcançar alguns objetivos como a organização das informações existentes e trocas de informações, discussão das estratégias futuras para o APL, organização para captar e usar recursos, desenvolver uma voz do sistema produtivo e representação do sistema junto às instituições, trabalhar uma agenda positiva o APL, e construir e implementar a Gestão Estratégica comum.

Dessa forma, a coordenação harmoniosa e alinhada com os objetivos da cadeia faz com que haja um crescimento sustentável no longo prazo e dessa forma gerando benefícios diretos e indiretos a todos os envolvidos.

6.3.2. Objetivo Estratégico – Promoção à ampliação da área de atuação

Escopo:

Desenvolvimento de novos mercados consumidores, seja esse no setor automotivo (ampliação da área de atuação para outros estados), bem como para outros setores da economia, como por exemplo, a indústria de brinquedos, da linha branca, de eletrônicos, artefatos metálicos (indústria moveleira), serviços de logística e movimentação interna de materiais. A participação em feiras desses setores, pesquisa de mercado e visitas técnicas auxiliará no desenvolvimento de oportunidades nesses mercados.

Importância:

Identificar oportunidades de desenvolvimento de novos produtos a novos mercados consumidores para diminuição da dependência de apenas um mercado e setor. Aprimoramento dos processos produtivos e das tecnologias utilizadas pelas empresas associadas ao APL com a aquisição do *know-how* nas feiras visitadas e demais atividades de desenvolvimento de mercado.

7. DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE

O projeto estruturante proposto visa implantar um programa de desenvolvimento de fornecedores da Cadeia Automotiva em parceria com a governança do APL.

Atualmente, a governança local já realiza com algumas restrições de recursos, o projeto Decas, que procura estabelecer fornecedores para indústria automotiva baiana. Dessa forma, toda metodologia para se estabelecer um novo fornecedor já está desenvolvida e com isso já facilita as ações propostas no projeto estruturante.

Em consonância a esse, o projeto estruturante, que integra o programa de melhoria da competitividade proposto, vem adicionar uma maior vantagem competitiva ao APL.

Ressalta-se que os objetivos, acesso a mercados e programa de desenvolvimento serão feito concomitantemente já que se complementam e farão com que o APL dos fornecedores da indústria automotiva se desenvolva. As ações executivas serão detalhadas no próximo capítulo.

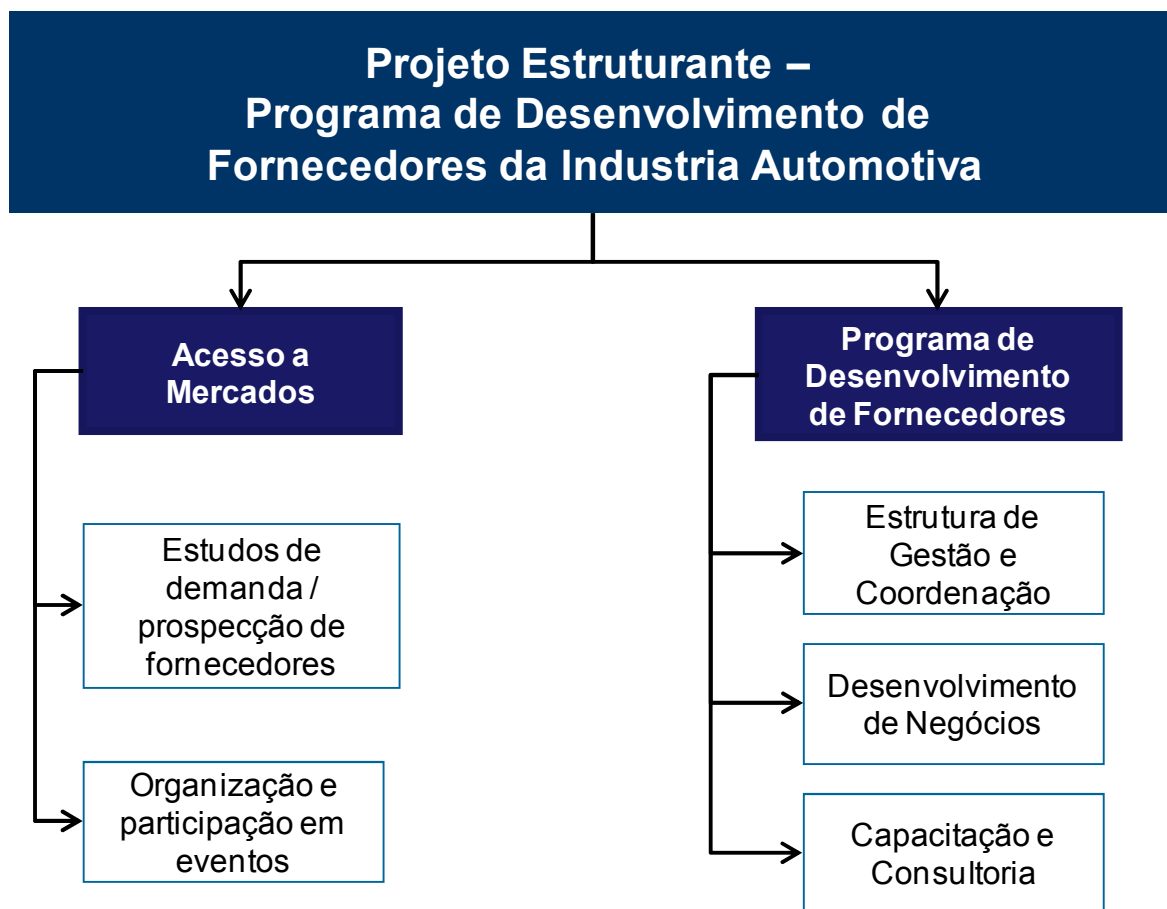


Figura 7.1 - Escopo do Projeto Estruturante
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

A figura 7.1 denota qual será o escopo do projeto estruturante, onde serão descritas as ações executivas que procurarão atender algumas das demandas do APL e dessa forma, melhorar a competitividade das empresas participantes.

7.1. Quadro Resumo do Projeto Estruturante

DIMENSÃO	OBJETIVO	EXPECTATIVA	META*	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
Mercado	Acesso a Mercados	Prospectar novos fornecedores por meio do estudo de demandas. Desenvolver mercado das empresas por meio da participação e organização de eventos	(A) Desenvolver 80 planos de negócios em empresas potenciais (em 3 anos). (B) Participação de 5 eventos e feiras do setor automotivo por ano. (C) Realização de 4 eventos para apresentação dos resultados do APL por ano.	(1) Número de plano de negócios realizados para potenciais fornecedores da indústria automotiva (2) Participação em feiras do setor automotivo (3) Eventos realizados para empresas do APL.	(A) = (1) (B) = (2) (C) = (3)	Estimativas Decas, levantamentos de campo, dados da Secti, SEBRAE e SENAI/Cimatec e demais agentes da governança	(A) = Avaliação semestral, com balanço final no terceiro ano do projeto. (B e C) = Trimestral
Produção	Programa de desenvolvimento dos fornecedores	Capacitar empresas em gestão técnica/ empresarial, na obtenção de certificações e realizar rodadas de negócios para que as essas estejam aptas a fornecer para a indústria automotiva	(A) Desenvolver o programa de qualificação em 24 novos fornecedores locais para que se obtenha 16 empresas com <i>agreement</i> em 3 anos. (B) Gerar em torno de 80 milhões em novos negócios durante os 3 anos do projeto	(1) Número de fornecedores qualificados com <i>agreement</i> . (2) Quantidade em negócios em reais realizados pelas novas empresas qualificadas;	(A) = (1) (B) = (2)	Estimativas Decas, Planilhas / Relatórios das empresas participantes do APL e atendidas por ações do projeto estruturante	(A e B) Avaliação anual, com balanço final no terceiro ano do projeto.

* As metas seguem as expectativas do Decas para dezembro de 2010. Como o projeto estruturante tem um horizonte de 3 anos, esses valores podem ser aumentados

Quadro 7.1.1 - Quadro Resumo do Projeto Estruturante

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009).

8. DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS

A seguir será apresentado o detalhamento das ações executivas propostas. O projeto estruturante proposto tem dois objetivos estratégicos que são; o programa de desenvolvimento dos fornecedores e o acesso a mercados. O andamento do Projeto Estruturante será mensurado com base no desenvolvimento das ações e no alcance dos objetivos propostos. Assim, esse capítulo terá um enfoque mais aprofundado, e especificará o processo operacional no âmbito estratégico do PMC.

Vale ressaltar que, conforme informações do Progridir as empresas beneficiadas pelas iniciativas do projeto estruturante poderão participar com contrapartida privada, com valores estimados entre 10% a 30% do valor das ações orçadas para o projeto estruturante (poderá haver uma variação desse percentual de acordo com as disposições do programa).

Estabelece-se que o agente requerente dos recursos a serem disponibilizados pelo programa deve estar envolvido com o APL automotivo da Bahia, podendo o mesmo ser licitante ou conveniente, uma vez que para sucesso do programa os objetivos do agente requerente devem estar alinhados com os objetivos do APL em geral.

As ações executivas propostas devem sempre considerar, além dos aspectos econômicos, os impactos ambientais e sociais, ou seja, a sustentabilidade deve sempre nortear as ações realizadas para que se tenha uma criação de valor no longo prazo.

8.1. Objetivo Estratégico 1 – Acesso a Mercados

As ações propostas para a viabilização do alcance do objetivo estratégico “Acesso a Mercados” abrangerão os seguintes pontos:

8.1.1. Ação Executiva 1 – Estudos de demanda e prospecção de novos fornecedores

8.1.1.1. Descrição da Ação

Para desempenhar as atividades previstas no projeto estruturante, espera-se que o agente requerente tenha a atuação na governança do APL para que possa realizar a elaboração de estudos técnicos de demanda por produto, processo de fabricação e de mercados. O mesmo deve ser capaz de identificar e prospectar novos fornecedores para participarem do APL. Ressalta-se a importância dessa ação, já que a partir dela as outras ações serão consolidadas. Para fins de projetos, foi estabelecido que os estudos de demanda serão realizados no primeiro ano, entretanto não se descarta a realização de estudos nos demais anos do projeto.

8.1.1.2. Resultado Esperado pela Ação

- Elaboração de estudos técnicos de demanda;
- Identificação de novos fornecedores para a indústria automotiva;

8.1.1.3. Agentes envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Agente Requerente	Elaborar os estudos técnicos e prospecção de novos fornecedores
Agentes da governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.1.1.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.1.2. Ação Executiva 2 – Organização e Participação em Eventos

8.1.2.1. Descrição da Ação

Organização de eventos de divulgação e reuniões com os participantes do APL automotivo para contextualização das atividades do mesmo. Esses eventos devem ter a participação das empresas de todos os níveis de fornecimento da indústria automotiva e dos agentes da governança local, podendo também servir para discussão e apresentação de assuntos referentes ao planejamento estratégico para o APL.

Esta ação também envolve a participação em eventos (como feiras e exposições) nacionais nos setores relacionados à indústria automotiva para prospecção de novos



negócios e conhecimento de novas tecnologias. Os agentes da governança e empresas com o processo de certificação em trâmite são os principais envolvidos nesses eventos.

8.1.2.2. Resultado Esperado pela Ação

- Maior envolvimento das empresas nas ações do APL;
- Conhecimento de novas tecnologias do setor;
- Prospecção e Desenvolvimento de novos negócios;

8.1.2.3. Agentes envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Agente Requerente	Organização dos eventos locais e seleção das feiras a serem visitadas
Empresas Participantes	Envolvimento com as atividades do APL
Agentes da governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.1.2.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.2. Objetivo Estratégico 2 – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores

As ações propostas para a viabilização do alcance do objetivo estratégico “Programa de Desenvolvimento de Fornecedores” abrangerão os seguintes pontos:

8.2.1. Ação Executiva 3 – Estrutura de Gestão e Coordenação

8.2.1.1. Descrição da Ação

Para desempenhar as atividades previstas no projeto estruturante, espera-se que o agente requerente tenha uma estrutura mínima para a gestão das atividades e recursos do Centro de Capacitação e Gestão do APL automotivo, além de experiência e atuação no setor automotivo. Isso envolve a alocação de um consultor coordenador, de um consultor executivo, de um consultor engenheiro e de um consultor financeiro para planejar, organizar, gerenciar, implementar e monitorar essas atividades, tais como:

- Implementar um comitê gestor para o Centro, com envolvimento dos principais agentes da governança local;
- Orientar e acompanhar o processo de levantamento e prospecção de novos fornecedores;
- Orientar e apoiar o desenvolvimento dos planos de negócios;
- Selecionar empresas e priorizar ações de capacitação e consultoria, de acordo com as necessidades levantadas;
- Desenvolver programas de capacitação e consultoria adequados às necessidades das empresas selecionadas e interessadas;
- Selecionar e contratar instrutores e consultores para realização das atividades;
- Captar recursos, gerar receitas e realizar planejamento e orçamento anual do Centro;

8.2.1.2. Resultado Esperado pela Ação

- Estruturação e implementação do programa de desenvolvimento de fornecedores;
- Desenvolvimento das atividades de capacitação e consultoria para empresas, visando atingir objetivos do Projeto Estruturante;
- Manutenção da organização e captação recursos para a sustentabilidade das ações do programa;

8.2.1.3. Agentes envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Agente Requerente	Estruturar o programa de desenvolvimento dos fornecedores e implementar as ações executivas e as sub-ações
Agentes da Governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.2.1.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.2.2. Ação Executiva 4 – Desenvolvimento de negócios

8.2.2.1. Descrição da Ação

Desenvolvimento de planos financeiros e de negócios para as empresas levantadas pelo APL. Realização de rodadas de negócios para aproximar as empresas demandantes e ofertantes de negócios. As empresas participantes desse processo

de desenvolvimento serão levantadas e espera-se que em torno de 80 planos de negócios sejam realizados.

Como atividade complementar, em casos específicos, pode-se utilizar os planos de negócios para estruturação de projetos de investimentos para serem submetidos a instituições de fomento (como BNB e BNDES), a fim de financiar algumas necessidades das empresas envolvidas. Essas atividades podem ser inclusive realizadas em parcerias com outras instituições do APL.

8.2.2.2. Resultado Esperado pela Ação

- Elaboração de estudos financeiros para produção e fornecimento de produtos e serviço e elaboração de planos de negócios para identificar quais negócios potenciais participarão do processo de adequação proposto no projeto estruturante.
- Ampliação as atividades realizadas pelas empresas por meio da realização de rodadas de negócios.

8.2.2.3. Agentes envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Agente Requerente	Contratar a equipe responsável pelo desenvolvimento dos planos financeiros e de negócios, realização das rodadas de negócios
Consultores contratados	Elaboração dos planos financeiros e de negócios
Comitê Gestor	Acompanhamento e monitoramento das atividades

Quadro 8.2.2.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.2.3. Ação Executiva 5 – Capacitação e Consultoria

8.2.3.1. Descrição da Ação

Criação de um plano de capacitação e consultoria em gestão empresarial e em certificação industrial, para que as empresas possam implementar os requisitos exigidos pelos clientes. As empresas serão selecionadas por meio dos Planos de negócios desenvolvidos. Aquelas que tiverem os planos selecionados passarão por uma adequação, ou seja, por um programa de treinamento e consultoria para implementação das ações necessárias.

8.2.3.2. Resultado Esperado pela Ação

- Apoiar e preparar empresas no processo certificação e melhorias de gestão;
- Permitir um ganho em produtividade e desempenho das empresas assessoradas;
- Preparar gestores e operadores nas temáticas e demandas identificadas pela coordenação;
- Capacitar as empresas de uma maneira que possam continuar processo de melhoria sem necessidade fixa de consultoria após auxílio inicial (retirada progressiva do apoio do consultor);

8.2.3.3. Agentes envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Consultor Executivo	Gestão dos recursos e planejamento das ações
Consultor Coordenador	Seleção dos cursos, apoio ao programa de consultoria (planejamento, temas e métodos), seleção de consultores e instrutores
Instrutor Contratado	Ministrar os cursos.
Consultor Especialista	Apoio as empresas selecionadas, acompanhamento das atividades por seis meses, indicação de melhoria aos gestores, dentre outras responsabilidades
Agentes da Governança	Participar do comitê gestor, monitorar ações e cobrar resultados.

Quadro 8.2.3.3.1 Agentes Envolvidos e Responsabilidades

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E QUESTÕES PENDENTES

Este relatório apresenta o Plano de Melhoria de Competitividade desenvolvido (PMC) para o APL da Indústria Automotiva. Trata-se de uma proposta para alavancar as atividades econômicas do conjunto de agentes inseridos e promover maior “baianização” dos fornecedores da indústria automotiva (atual CIFN e futuras montadoras que poderão se instalar no Estado), por meio da construção de habilidades e capacidades estratégicas. O Projeto Estruturante aqui sugerido se tornará tangível com o acesso a uma linha de financiamento disponibilizada pelo BID e pelo Governo da Bahia. No entanto, seu sucesso será alcançado caso as atividades que se desdobrarão perdurarem após o término do Projeto, conferindo ao APL da Indústria Automotiva ganhos em competitividade que se mostrem sustentáveis ao longo do tempo.

Inicialmente buscou-se compreender a realidade do APL da Indústria Automotiva a partir do entendimento das diversas características sob as quais ele foi formando e que lhe conferem sua estrutura atual, basicamente focada no atendimento do Complexo Industrial Ford do Nordeste. Assim, são apresentados no capítulo terceiro seus principais aspectos históricos, geográficos, de governança, institucionais e tecnológicos; o mapeamento do APL com a identificação e caracterização de seus agentes; e uma análise dos mercados regional, nacional e internacional. Esta etapa permitiu a elaboração de uma análise estratégica do APL, descrita no capítulo quarto, cujo conteúdo traz a identificação dos grupos estratégicos que formam o APL da Indústria Automotiva; uma análise dos pontos forte e fracos, ameaças e oportunidades; e um diagnóstico das oportunidades e ameaças que se colocam ao APL. A seguir, delinearam-se as estratégias de negócio para o APL da Indústria Automotiva – capítulo quinto –, definidas a partir da identificação dos fatores críticos de sucesso e da elaboração da visão do APL, que, por sua vez, guiaram as propostas de posicionamento estratégico e estratégias de crescimento.

Após as análises até então descritas, o capítulo sexto adentra efetivamente no Plano de Melhoria de Competitividade (PMC) do APL, o qual é formado pelo conjunto de objetivos estratégicos sugeridos e acordados entre os agentes da governança local. A totalidade dos objetivos estratégicos de médio e longo prazo é de grande

importância para que os gargalos identificados sejam combatidos e as oportunidades que se apresentam sejam exploradas. Contudo, limites orçamentários e de escopo na linha de crédito oferecida pelo BID exigem que apenas parte desses objetivos seja contemplada pelo Projeto Estruturante. Portanto, nos capítulos sétimo e oitavo são apresentados e detalhados, respectivamente, os objetivos estratégicos que se julgou serem os que apresentam maiores resultados para o desenvolvimento de fornecedores para a indústria automotiva dando continuidade e potencializando iniciativas já existentes, com destaque para o Projeto Decas – Desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos.

Destacam-se as análises onde foram selecionados grupos estratégicos avaliados pela abrangência de atuação e porte de empresas, sendo o objetivo principal do Projeto Estruturante apresentado, o desenvolvimento de pequenos e médios fornecedores locais para o CIFN, na busca de maior competitividade para essas empresas com foco no desenvolvimento técnico e gerencial, certificação, redução de custos e ganhos de escala. Foi adotado como referência uma estratégia de liderança em custos, dada a elevada exigência de competitividade por parte da indústria automotiva na seleção de fornecedores.

Outro fator considerado na estruturação das ações propostas envolve ampliação a médio prazo do escopo de atividades das empresas no APL, que apesar de focar no desenvolvimento de fornecedores para a indústria automotiva, não pretende limitar a capacidade de atuação, podendo também preparar e qualificar as empresas envolvidas para atender outros mercados com sinergia de produtos e aspectos industriais. Além disso, ressalta-se a importância e necessidade identificada junto as empresas locais (principalmente sistemistas) de desenvolver fornecedores de serviços localmente.

Dessa forma, um dos objetivos estratégicos inseridos no Projeto Estruturante prevê implantação de um programa contínuo de desenvolvimento de fornecedores, visando a qualificação e preparação de empresas para o atendimento aos requisitos exigidos pela indústria automotiva. O detalhamento das ações executivas no capítulo oitavo aborda as bases necessárias para que se tornem plausíveis as atividades do

programa e que essas sejam implementadas. Contudo, seu caráter estruturante não exclui (e sim incentiva) a necessidade de articulação de uma sólida rede de parcerias, formada, sobretudo, por agentes públicos e privados de fomento, governança local, universidades e centros de excelência. Para sua estruturação organizacional e atividades de desenvolvimento é previsto um investimento de R\$ 1.868.133, 00 no primeiro ano do programa, totalizando um investimento total de R\$ 5.004.400,00 em três anos.

Destaca-se, sobre a questão da capacitação, que o escopo e abrangência das ações propostas no projeto estruturante focam o desenvolvimento de empresas selecionadas, para qualificação técnica e gerencial (envolvendo lideranças e operadores) em um número restrito de empresas. Entretanto, conforme debatido com os agentes da governança e identificado na análise estratégica do APL, essas ações não serão suficientes para o desenvolvimento e formação de um contingente de pessoas capacitadas para atuar no APL como um todo. Neste sentido, um programa mais amplo, envolvendo governo e iniciativa privada, com participação de centros de excelência e universidades, precisa ser considerado para desenvolvimento acadêmico, profissional técnico e de negócios, para formação de gestores e operadores a médio prazo.

Outra questão imprescindível para o desenvolvimento do APL envolve as ações de acesso a mercados, muito dessas com elevada sinergia com as ações de desenvolvimento de negócios e fornecedores. Portanto, este é o outro objetivo que se insere no Projeto Estruturante, com principal foco na realização de estudos de demanda que balizarão planos de negócios e seleção de empresas para qualificação e preparação para fornecer para indústria automotiva. Sobre essa questão, destaca-se também o potencial desses planos de negócios serem alinhados e formatados em termos de projetos de financiamento, para serem submetidas à agentes de fomento, de forma a melhorar a capacidade de investimentos das empresas envolvidas no programa.

É importante ainda destacar que os demais objetivos do Plano de Melhoria de Competitividade, apesar de não serem contemplados no Projeto Estruturante

desenvolvido, devem ser mantidos sob atenção e continuidade de ações para seu desenvolvimento futuro por parte dos agentes da governança local, para que possam ser executados e desenvolvidos posteriormente ou paralelamente ao Projeto Estruturante.

Ressalta-se que entre esses objetivos, a importância de se integrar as iniciativas e defender interesses dos agentes por meio de uma organização vertical forte e atuante, além da criação de uma estrutura para realização de testes e experimento, sendo que algumas dessas atividades já são realizadas pelo SENAI/Cimatec, mas podem ser expandidas no futuro e apoiar a certificação de produtos de empresas locais.

Adicionam-se a esses aspectos contemplados no PMC, questões mais amplas de infra-estrutura, principalmente logística, que precisa ser considerada para dar maior competitividade, não somente ao APL da indústria automotiva, mas para a indústria da Bahia como um todo. Dado esse grau de abrangência, essas questões de infra-estrutura não foram inseridas no PMC, mas são igualmente importantes para o desenvolvimento da indústria local e precisa ser estrategicamente tratada pelo poder público em suas políticas de desenvolvimento.

Ressalta-se ainda, que o envolvimento dos agentes públicos e privados envolvidos direta e indiretamente no desenvolvimento do APL, a implementação das ações executivas propostas, a boa gestão dos recursos e alinhamento das decisões que envolvem a governança do APL devem levar em consideração o foco no desenvolvimento de fornecedores locais. Para tal, é necessário um melhor entendimento dos motivos do baixo envolvimento e participação dos fornecedores dificulta a implementação das atividades, e por conseqüência o desenvolvimento do APL da indústria automotiva no Estado da Bahia.

Por fim, vale a pena destacar a necessidade do envolvimento dos sistemistas, como principais potencias “clientes” dos fornecedores a serem desenvolvidos, sendo também imprescindível que a Ford, como única indústria automotiva local compartilhe algumas informações e se envolva no processo de comunicação e

atração desses fornecedores, como forma de dar credibilidade e incentivar empresas locais a se estruturarem e visualizarem a oportunidade de fornecer para a indústria automotiva como um negócio atrativo.

REFERÊNCIAS

ANDAP – Associação Nacional dos distribuidores de Autopeças. Disponível em: <www.andap.org.br>. Acesso em: 4 maio. 2009.

ANSOFF, Igor H. 1965. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.iadb.org/>> Acesso em: 2 mai. 2009.

CERQUEIRA, Daniela Franco. Incentivos fiscais e investimentos na indústria de transformação no estado da Bahia (1994 a 2004): Internacionalização produtiva e subdesenvolvimento. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Instituto de Economia (IE), Campinas: 2007.

COFIC – Comitê de Fomento Industrial de Camaçari. Disponível em: <<http://www.coficpolo.com.br/>> Acesso em: 22 abr. 2009.

DESENBAHIA. Disponível em: <www.desenbahia.ba.gov.br>. Acesso em: 23 abr. 2009.

FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. Disponível em: <www.fenabrave.com.br>. Acesso em: 4 mai. 2009.

FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia. Disponível em: <www.fieb.org.br>. Acesso em: 5 mai. 2009.

GOOGLE MAPS. Disponível em: < <http://maps.google.com.br/>>. Acesso em: 25 abr. 2009.

LIMA, Carmen Lucia; NASCIMENTO, Paulo Meyer; FERREIRA, Poliane; CAVALCANTE, Ricardo; Macedo, Walter. Fornecedores da Ford: Uma Avaliação Preliminar das Oportunidades de Investimento na Bahia. Setembro de 2002 (Estudo Setorial). Salvador: Agência de Fomento do Estado da Bahia – Desenhavia Diretoria de Desenvolvimento de Negócios - Gerência de Estudos e Assessoria

NEVES, Marcos Fava. Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing. São Paulo: Atlas, 2007. 232 p.

PASSOS, Francisco Uchoa; DIAS, Camila Carneiro; COSTA NETO, Armando Alberto da; SOARES, Rodrigo Lima Dias; SANTOS, Fernanda Nascimento; Castro, Rafael Guimarães de. Demandas tecnológicas das empresas da cadeia automotiva baiana – um perfil diferenciado.

REVISTA AUTOMOTIVE BUSINESS. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/>>. Acesso em: 04 mai. 2009.

REVISTA FATOR BRASIL. Disponível em: <<http://www.revistafatorbrasil.com.br>> mai. 2009.

SEBRAE-BA – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Caracterização do Arranjo Produtivo Local dos Fornecedores da Indústria Automotiva na Região Metropolitana de Salvador.

SECTI – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia – Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial: Caracterização do Arranjo Produtivo Local dos Fornecedores da Indústria Automotiva – Governo da Bahia, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, Salvador.

SECTI. Disponível em: <<http://www.secti.ba.gov.br/>> Acesso em: 20 abr.2009.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Disponível em: <www.senai.br>. Acesso em: 19 abr. 2009.

SILVA, João Carlos Domingos. Um enfoque da logística no arranjo produtivo do complexo Ford no estado da Bahia. Revista Bahia Análise & Dados Salvador, v. 13, n. 2, p. 253-265, set. 2003

SINCOPEÇAS – Sindicato do Comércio Varejista de Peças e Acessórios para Veículos no Estado de São Paulo Disponível em: <www.sincopecas.org.br>. Acesso em: 4 mai. 2009.

SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. Disponível em: <www.abraflex.com.br>. Acesso em: 04 mai. 2009.

SINDIREPA – Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado de São Paulo. Disponível em: <www.abre.org.br>. Acesso em: 04 mai. 2009

UFBA – Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <www.ufba.br>. Acesso em: 14 abr. 2009.

UNEB. Disponível em: <<http://www.uneb.br/>> Acesso em: 16 abr. 2009.