

Plano de Melhoria da Competitividade de Arranjos Produtivos Locais

APL de Piscicultura – Paulo Afonso, Glória e
Canudos



Agenda

- Equipe Técnica
- PROGREDIR
- Metodologia SEBRAE
- Atividades Finalizadas
- Atividades em Andamento
- Linhas de Financiamento BID

Equipe Técnica Responsável

- Coordenador Metodológico
 - **Prof. Dr. Marcos Fava Neves**

 - Coordenação Administrativa
 - **Prof. Dr. Roberto Fava Scare**
 -
 - 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 S. B. L. de Melo Saab**
 - **Msc. Vinícius Gustavo Trombin**
 - **Carla C. Martoni Pereira Gomes**
-
- 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
 - **Filipe Soares Pontoglio**
 - **Mariana Mendes Carvalho**
 - **Mirela Takata Kurihara**
 - **Rodolfo Orzari Hernandez**

O Programa de Fortalecimento da Base Empresarial (Progredir)

- Fortalecer a atividade empresarial dos diversos APLs do estado da Bahia
- Criação do governo do estado da Bahia
- Coordenação: SECTI, SEBRAE, IEL
- Convênio firmado com Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)
- Licitação SEBRAE/BA - Markestrat contratada para elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade

Metodologia SEBRAE

1. INTRODUÇÃO E ANTECEDENTES

1.1. Histórico do Programa PROGREDIR

1.2. Agentes Envolvidos no PMC

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

Metodologia SEBRAE

2. Metodologia para Desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC)

2.1. **Etapa 1:** Mapeamento do APL

2.2. **Etapa 2:** Análise dos Segmentos Estratégicos

2.3. **Etapa 3:** Definição de Estratégias de Negócios

2.4. **Etapa 4:** Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos

2.5. **Etapa 5:** Proposição do Projeto Estruturante

2.6. **Etapa 6:** Detalhamento das Ações Executivas

Metodologia SEBRAE

3. Mapeamento do APL

3.1. Caracterização do APL

3.1.1 Aspectos Históricos

3.1.2 Aspectos Geográficos

3.1.3 Aspectos de Governança

3.1.4 Aspectos Institucionais

3.1.5 Aspectos Tecnológicos (Produto, Processo e Gestão)

3.2. Mapeamento do APL

3.2.1 Desenho do APL

3.2.2 Identificação dos Agentes

3.2.3 Identificação de Subgrupos e Relação Inter-firmas

Metodologia SEBRAE

3. Mapeamento do APL

3.3. Situação e Tendências de Mercado

- 3.3.1 Mercado Internacional
- 3.3.2 Mercado Nacional
- 3.3.3 Mercado Regional

Metodologia SEBRAE

4. Análise Estratégica do APL

4.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos

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

4.3. Diagnóstico Estratégico do APL

5. Definição de Estratégias de Negócio

5.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

5.2. Visão para o APL

5.3. Posicionamento Estratégico

5.4. Estratégia de Crescimento

Metodologia SEBRAE

6. Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos

6.1. Dimensões e Objetivos do Projeto Estruturante

6.2. Objetivos Estratégicos de Médio Prazo (3 anos)

6.3. Objetivos Estratégicos de Longo Prazo (8 anos)

Metodologia SEBRAE

7. Projeto Estruturante

8. Detalhamento das Ações Executivas

8.1 Ação 1

8.2 Ação 2

8.3 Ação n

9. Conclusões Finais e Questões da Avanço

REFERÊNCIAS

Atividades Finalizadas

3. Mapeamento do APL

Território da região Nordeste



Atividades Finalizadas

3.1. Caracterização do APL

3.1.1 Aspectos Históricos

- Paulo Afonso e Glória com 10 anos de atividade. Canudos 2 anos
- Maior Pólo Produtor do Estado

3.1.2 Aspectos Geográficos

- Grande capacidade hídrica, Rio São Francisco e Açude Cocórobo

3.1.3 Aspectos de Governança

- 30 produtores
- COOMAPA
- Produtores de Alevinos, Ração
- Comercialização e Distribuição

Atividades Finalizadas

3.1.4 Aspectos Institucionais

- Iniciativas da BAHIA PESCA, SEBRAE, CHESF, CODEVASF, Prefeitura Municipal de Paulo Afonso, Glória e Canudos.
- **Privados:** AAT e Netuno
- **Institucional :** COOMAPA e associações
- **Científico-Tecnológica:** UNEB e Instituto Xingó
- **Financiamento:** SEBRAE, BNB, BB, FNE
- **Engenharia:** Rodovias, ferrovias, portos, aeroportos.

Atividades Finalizadas

3.1.5 Aspectos Tecnológicos (Produto, Processo e Gestão)

- Inovações de Produto
 - Equipamentos e implementos mais simples são produzidos localmente. Os de base tecnológica mais sofisticada não são encontrados na região
 - Paulo Afonso e Glória, compras conjunto por meio da COOMAPA
 - Alevinos - difícil oferta com qualidade e regularidade

Atividades Finalizadas

- Inovações de Processo
 - Técnicas de manejo variam pouco entre as três regiões. Maioria sistema intensivo
 - Apesar de a atividade ser desenvolvida há mais tempo em Paulo Afonso, existem oportunidade de melhorar o conhecimento dos produtores.
 - Glória produção em tanques redes circular
 - A AAT/MPE utiliza o *race ways* - maior reaproveitamento da água

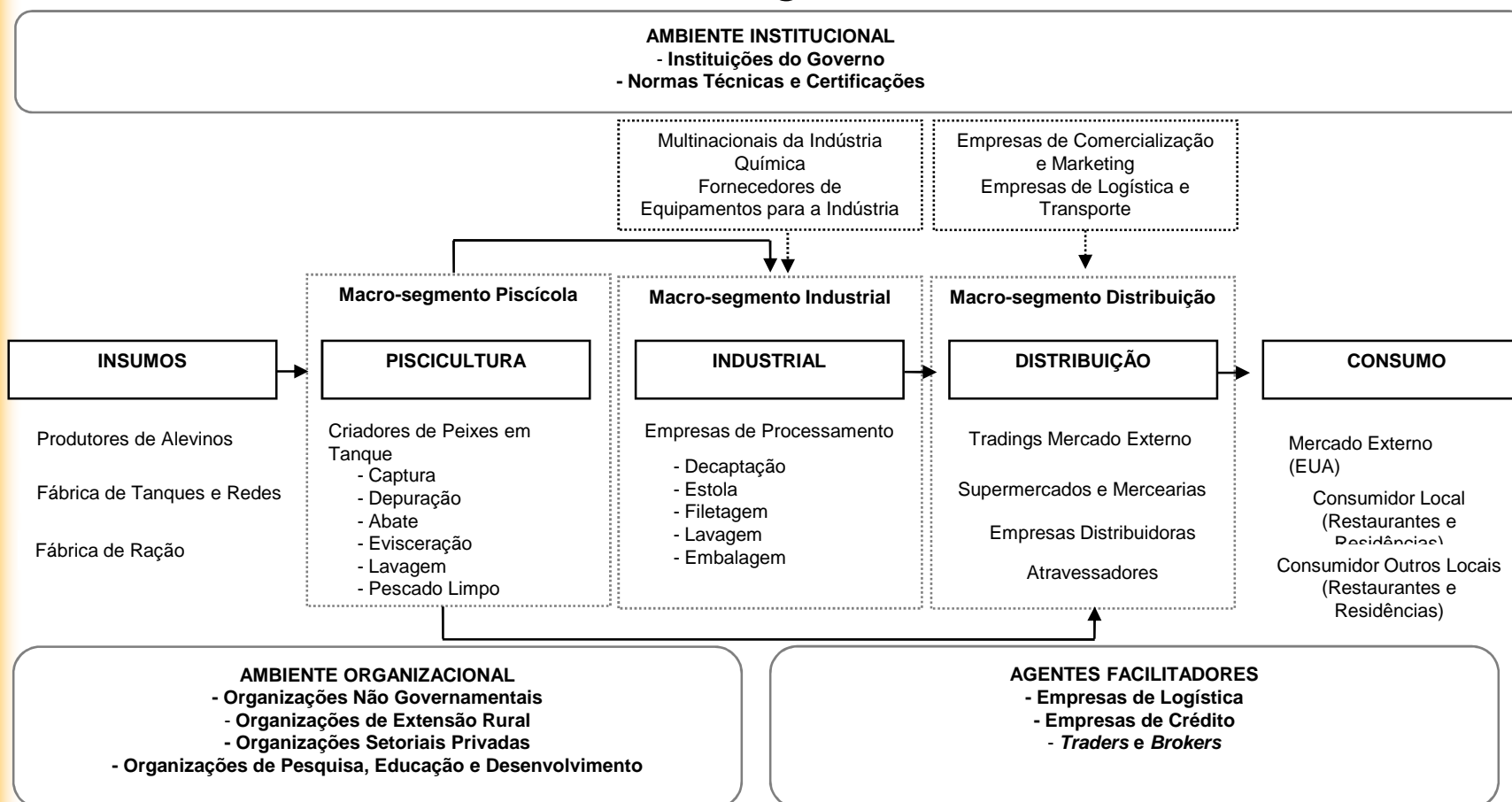
Atividades Finalizadas

- Inovações em Tecnologias
 - Capacitação, treinamentos, assistência técnica: SEBRAE, BAHIA PESCA, CHESF e a CODEVASF
 - UNEB - Curso de Engenharia da Pesca UNEB
 - Paulo Afonso e Glória dispõem de profissionais qualificados em piscicultura
- Inovações Organizacionais
 - Predomínio de pequenos produtores individuais e organizações associativas
 - comercialização representa um fator crítico
 - A Braspeixe atua em Canudos em parceria com a Associação dos Criadores de Peixe em Consórcio do Município

Atividades Finalizadas

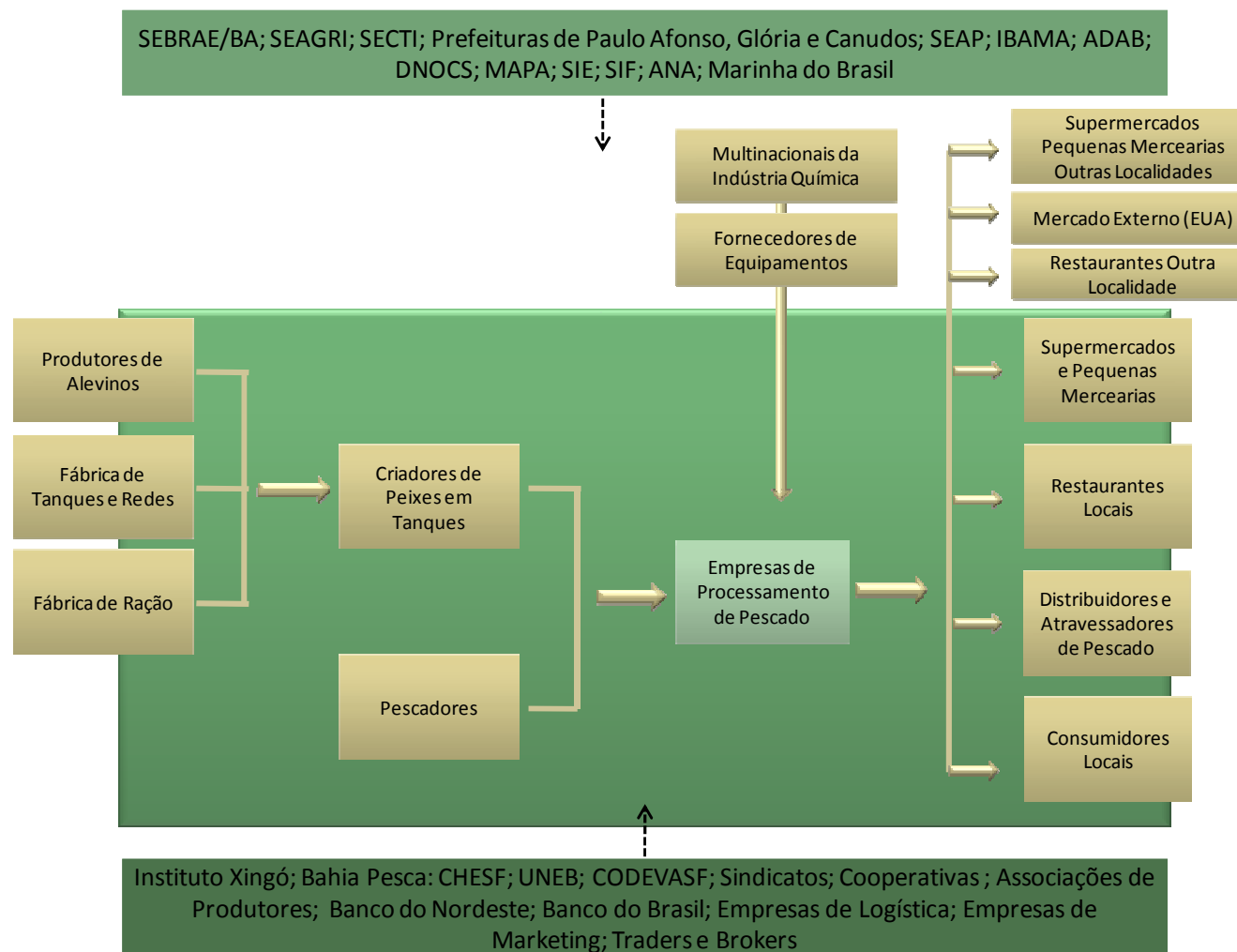
3.2 Mapeamento do APL

3.2.1 Desenho de um Sistema Agroindustrial em Piscicultura

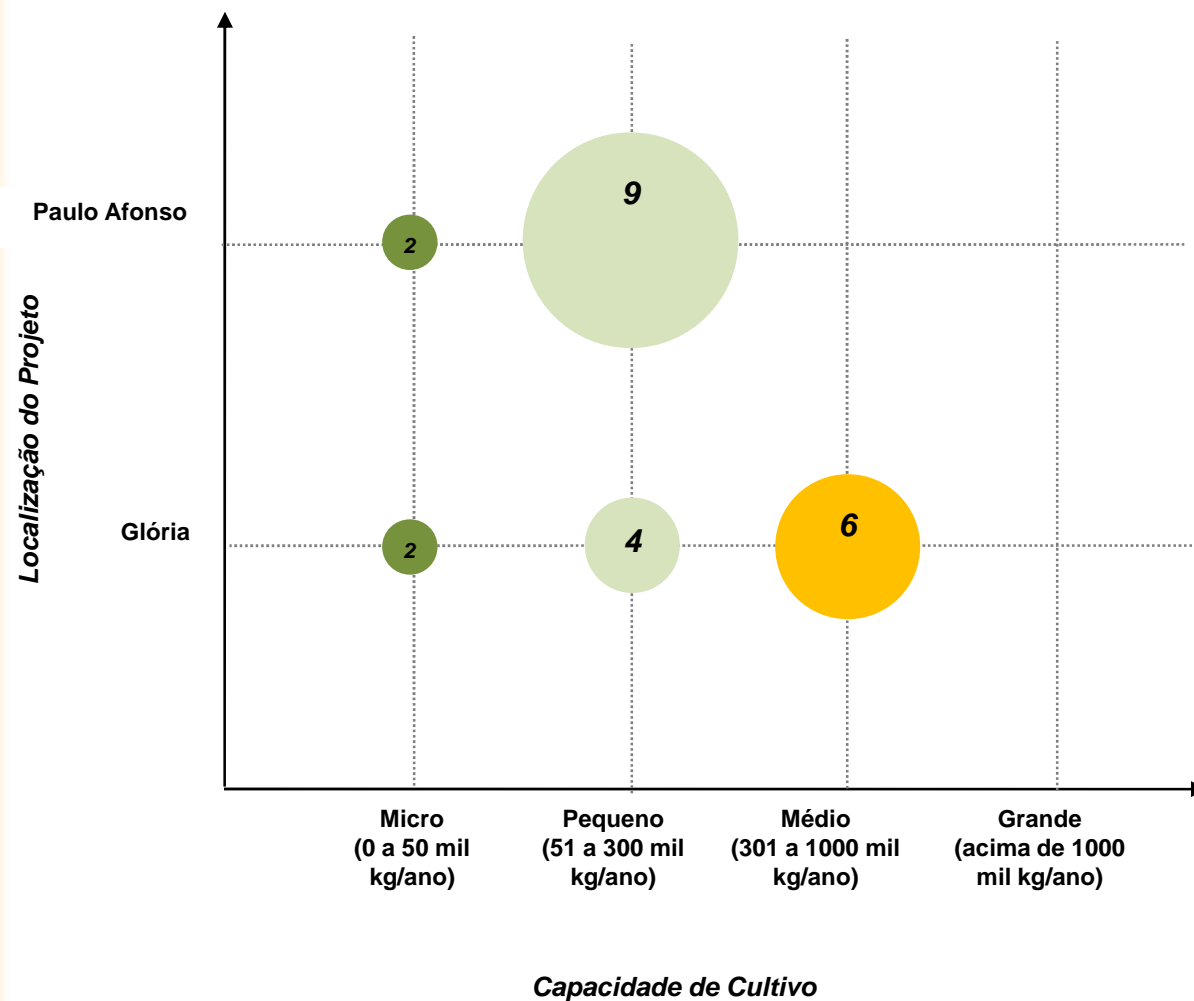


Atividades Finalizadas

3.2.2 Desenho do APL



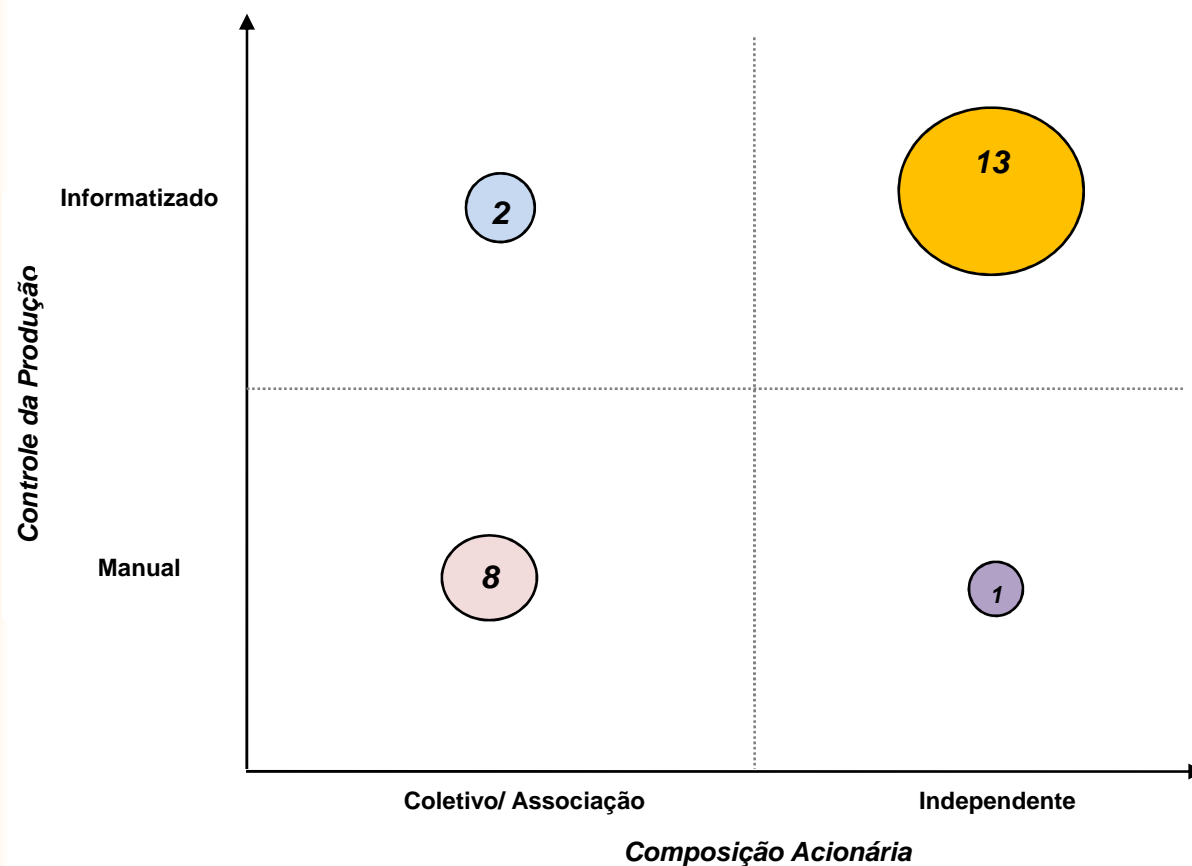
Atividades Finalizadas



-Predomina em Paulo Afonso os micro e pequenos piscicultores

- Glória apresenta maior capacidade de produção entre 51 e 300 mil kg/ano

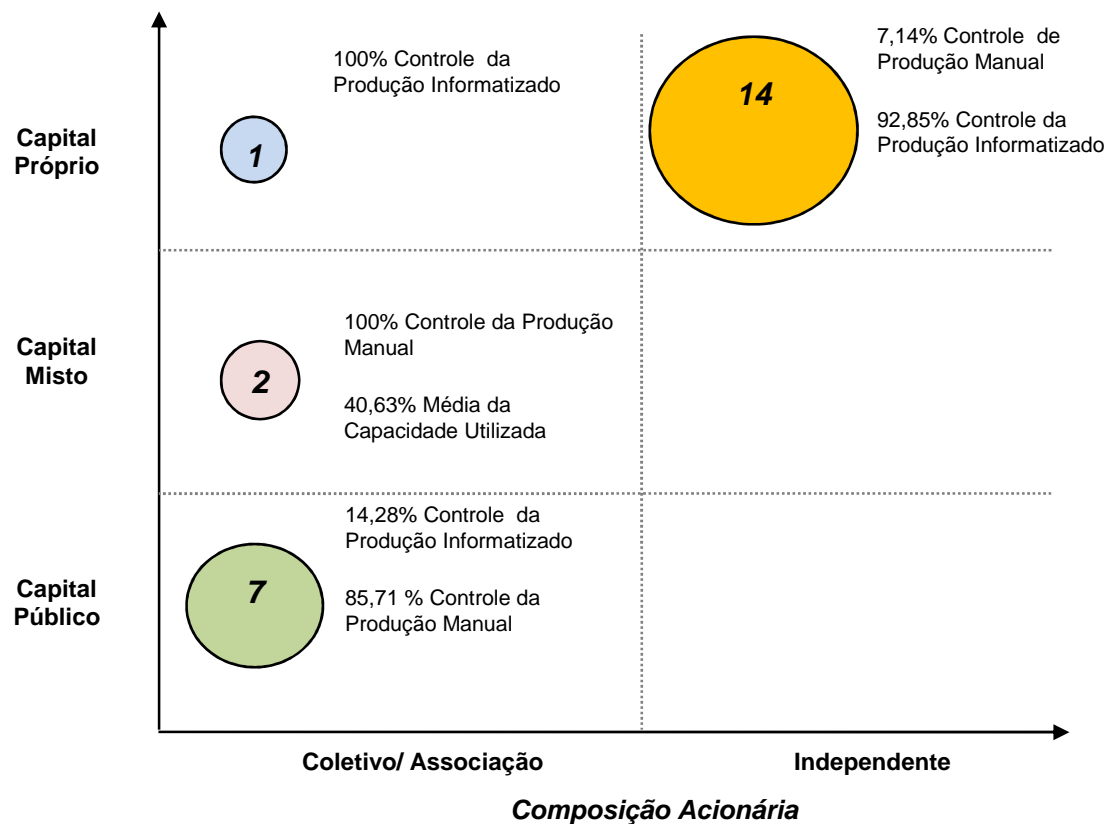
Atividades Finalizadas



-Associações Coletivas possuem um Controle Manual

- Produtores Independentes mantêm um sistema de Controle Informatizado

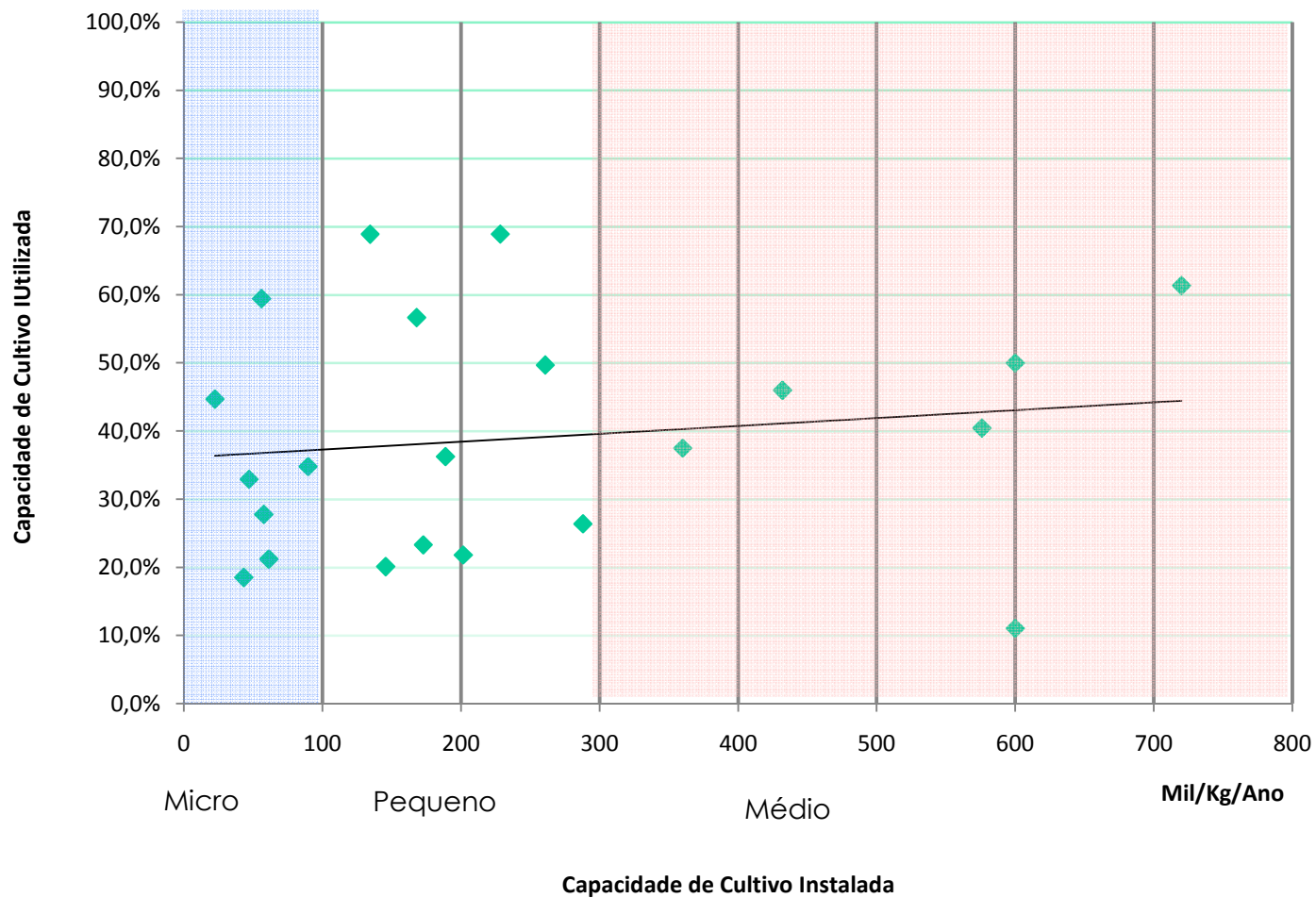
Atividades Finalizadas



-Predomina a Origem de Capital Público nas Composição Acionária Coletiva

-Predomina a Origem Capital Próprio nos produtores Independentes

Atividades Finalizadas



Atividades Finalizadas

- Situação e Tendências de Mercado

Internacional:

- Diminuição do protecionismo no mercado europeu
- Retomada das exportações da China para os EUA
- Aumento das exportações da China para a União Européia
- Competitividade Chinesa, baixo custo de produção
- O mercado dos EUA tem alta exigência
- 98% dos peixes de água doce importado pelos EUA são tilápias

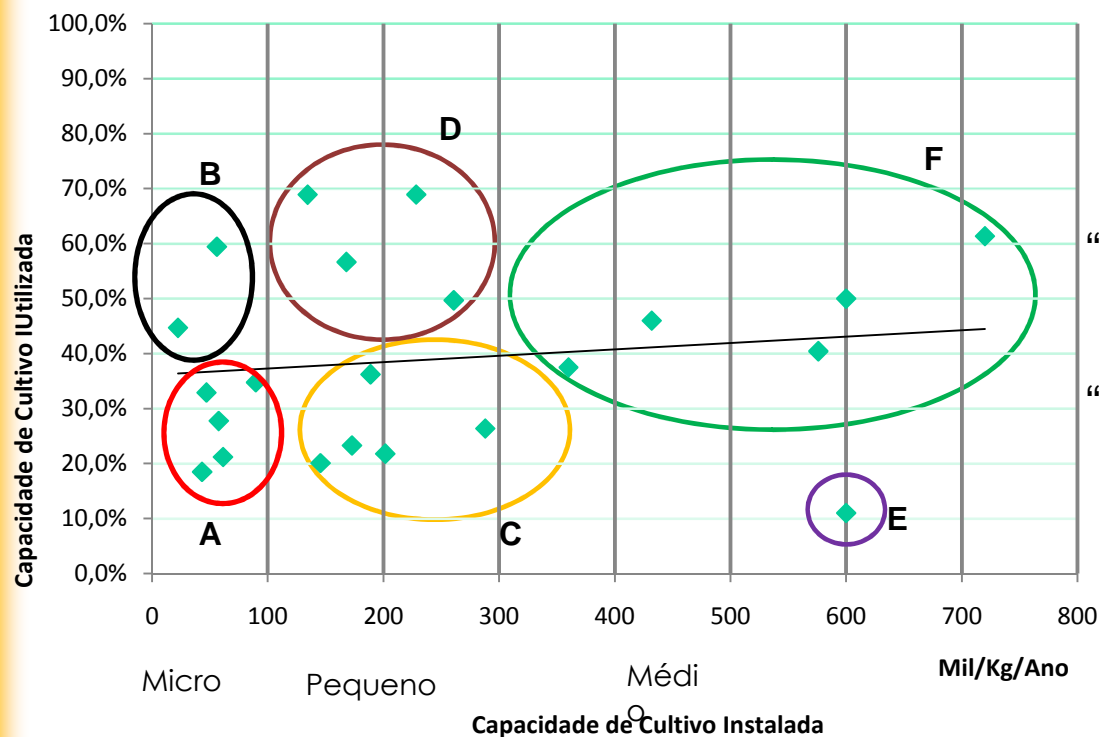
Atividades Finalizadas

Nacional

- Facilitar liberação de Licenças Ambientais
- Ceará investe na ampliação da produção de tilápia
- O Ceará é o maior produtor e consumidor de tilápia
- Forte apoio do SEAP e CODEVASF no Ceará e Sergipe e Alagoas
- Paraná e São Paulo são o segundo e terceiro maiores produtores, respectivamente.
- Santa Catarina há acesso a recursos e investimentos do SEAP para aquisição de insumos e equipamentos
- Rio Grande do Norte há linha de crédito do Banco do Brasil para construção de tanques e custeio da criação e possui parceria de pesquisa e capacitação com UFRN e CEFET/RN
- Desenvolvimento do Lago de Três Marias (MG) com grande potencial

Atividades Finalizadas

- Análise Estratégica



“A”, Micros Empreendimentos e utilização da capacidade até 35%;

“B”, Micros Empreendimentos e utilização da capacidade até 70%;

“C”, Pequenos Empreendimentos e utilização da capacidade até 35%;

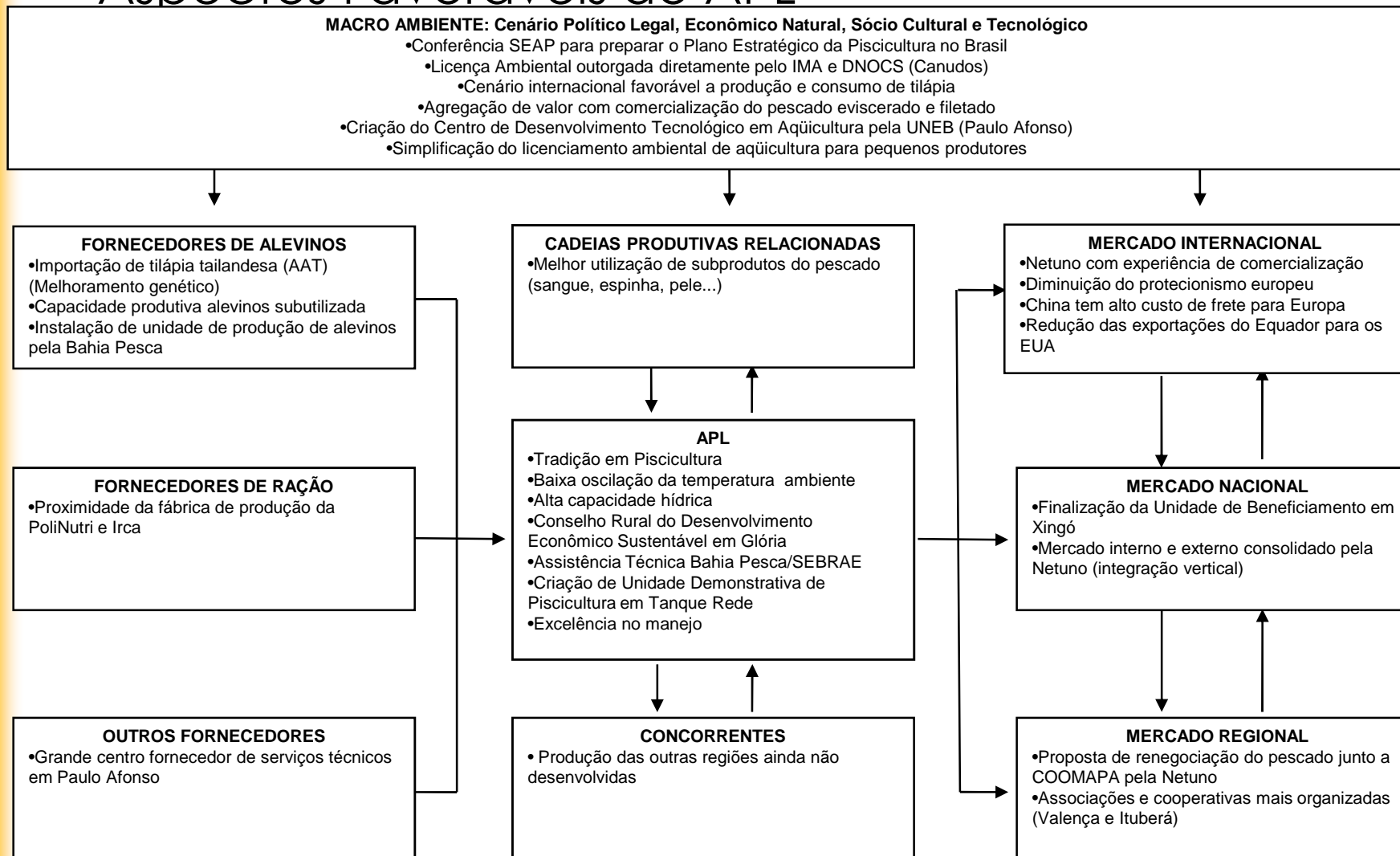
“D”, Pequenos Empreendimentos e utilização da capacidade até 70%;

“E”, Médios Empreendimentos e utilização da capacidade até 35%;

“F”, Médios Empreendimentos e utilização da capacidade até 70%

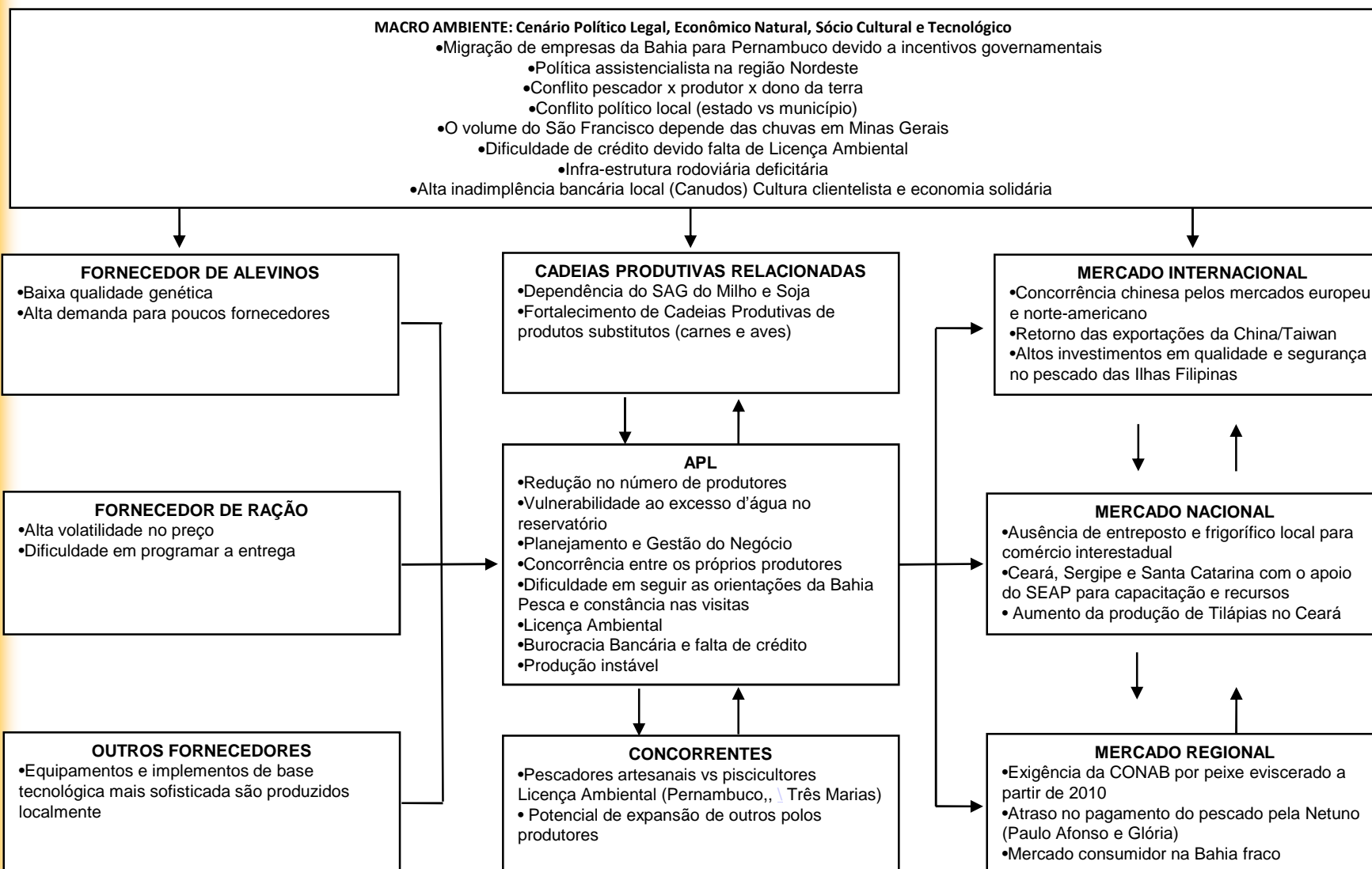
Atividades em Andamento

• Aspectos Favoráveis ao APL



Atividades em Andamento

• Aspectos Desfavoráveis ao APL



Atividades em Andamento

- **Visão para o APL**

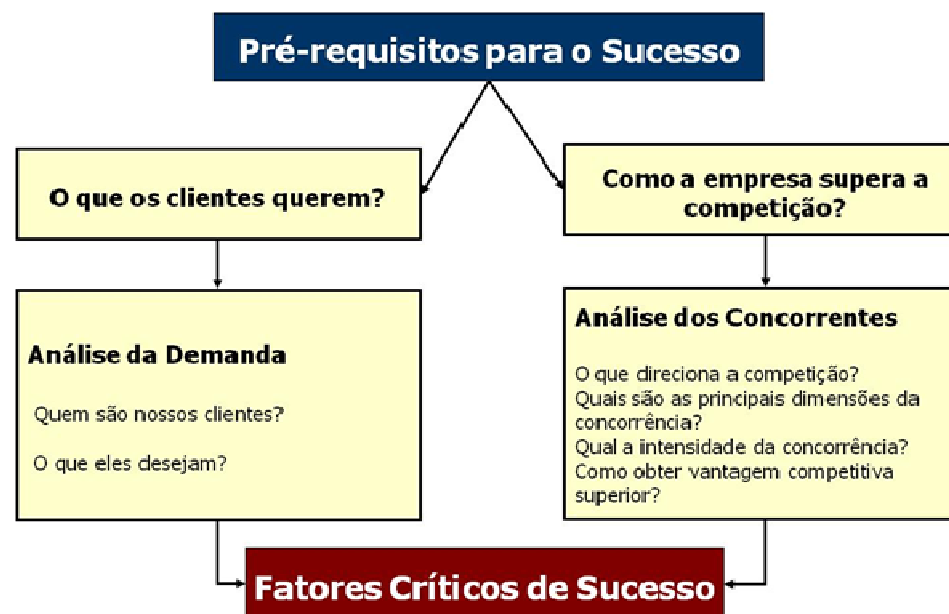
Visão: é a resposta a “o que?”, o retrato do futuro que queremos criar. O que a empresa/APL deseja ser no futuro? Aonde a empresa/APL quer chegar?

Exemplo de Visão:

Avon: “Ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres no mundo todo”

Atividades em Andamento

Identificando os Fatores Críticos de Sucesso



Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso
Fonte: Markestrat, 2009

Atividades em Andamento

- Posicionamento Estratégico

VANTAGEM COMPETITIVA

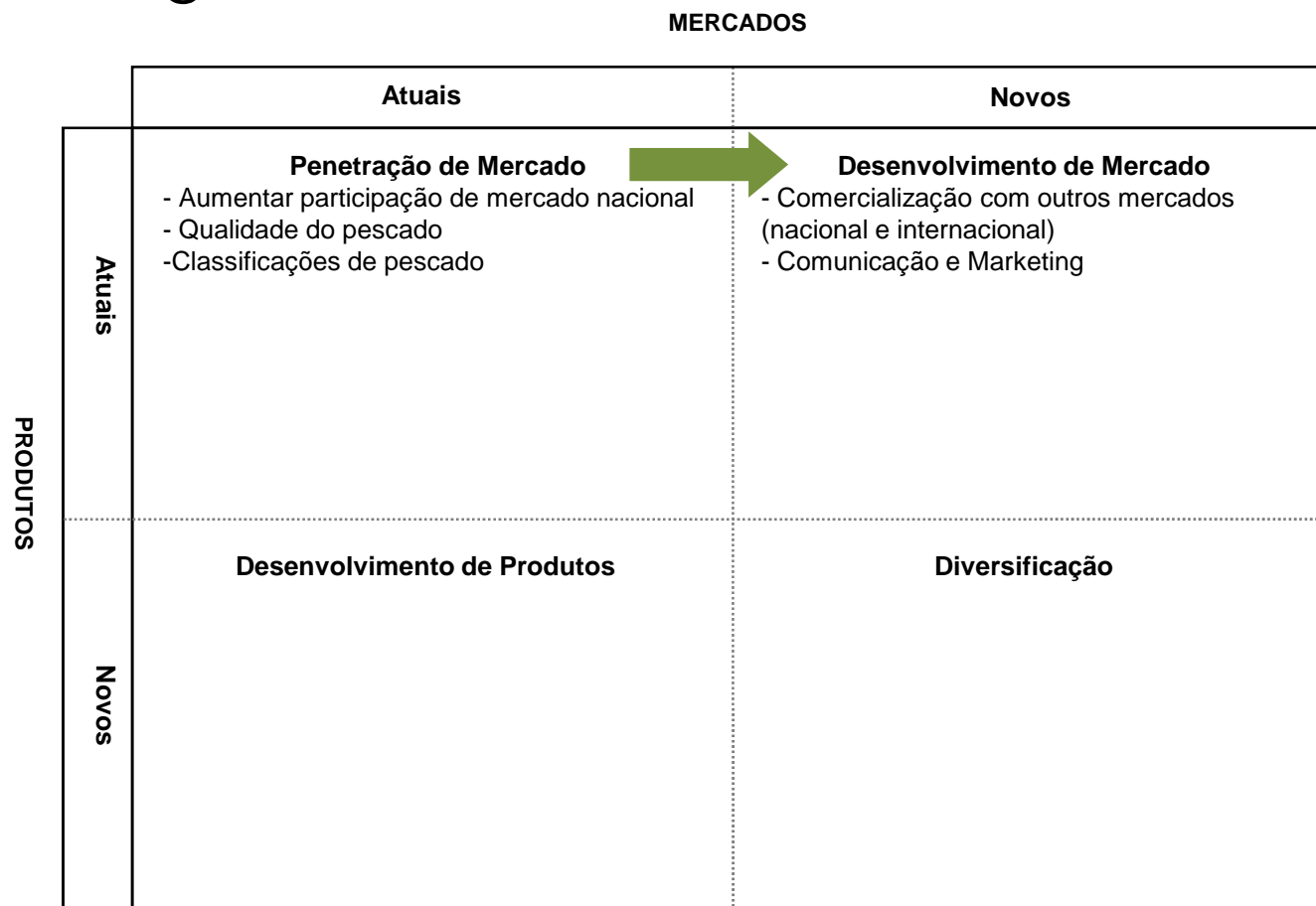
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
		Liderança em Custo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo		
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Posicionamento Estratégico

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Atividades em Andamento

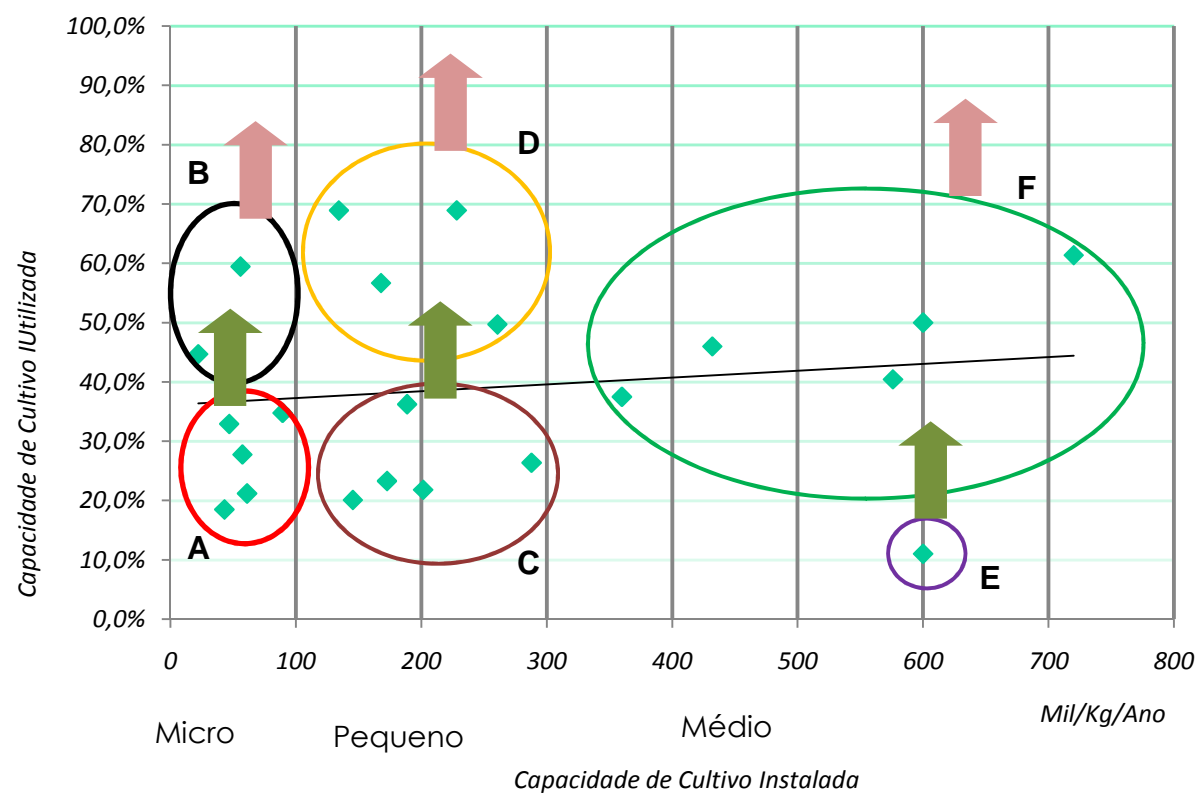
- Estratégia de Crescimento



Estratégia de Crescimento (Ansoff),
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Atividades em Andamento

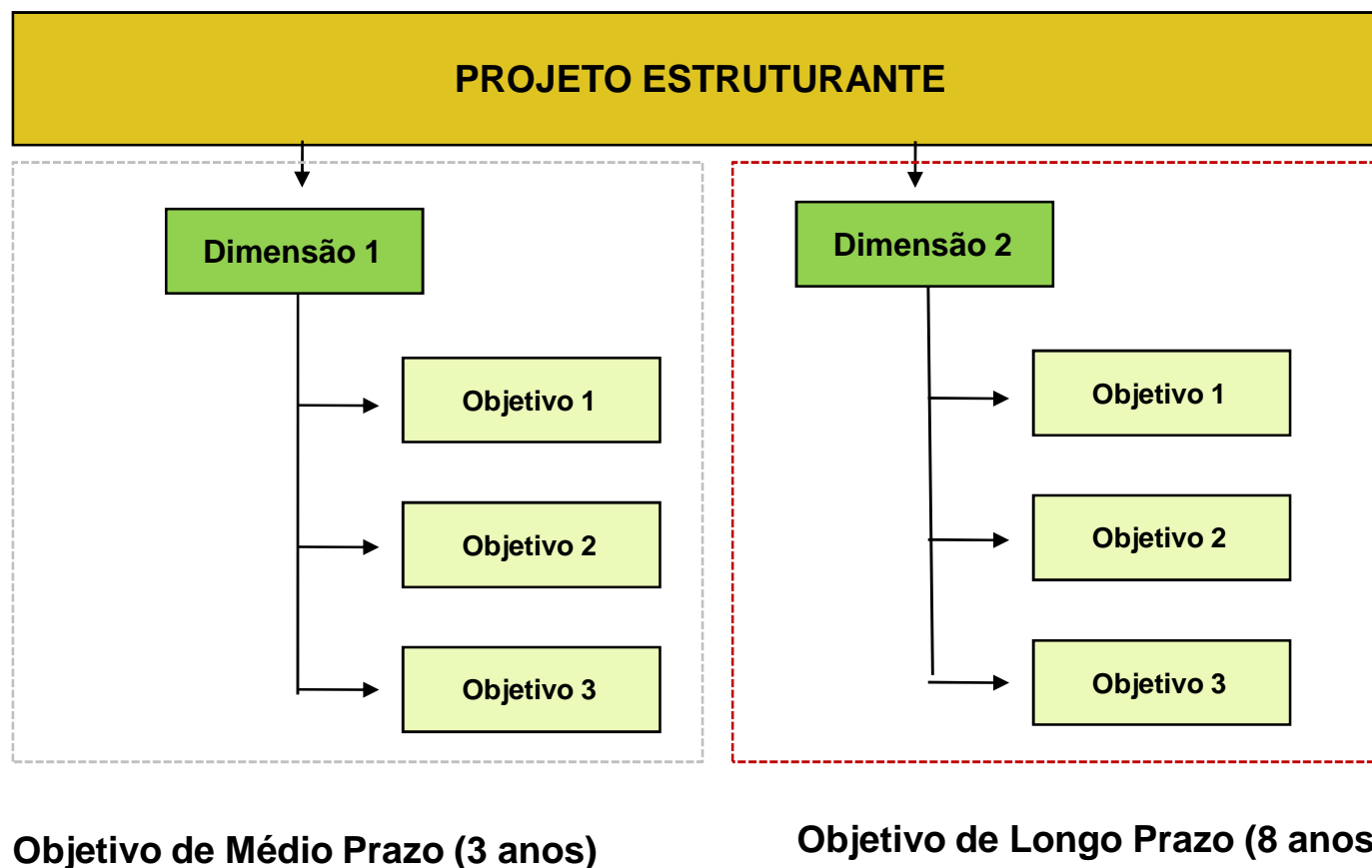
- Estratégia de Crescimento



Estratégia de Crescimento para os Agentes do APL
FONTE: Elaborado pela Markestrat

Atividades em Andamento

- Projeto Estruturante

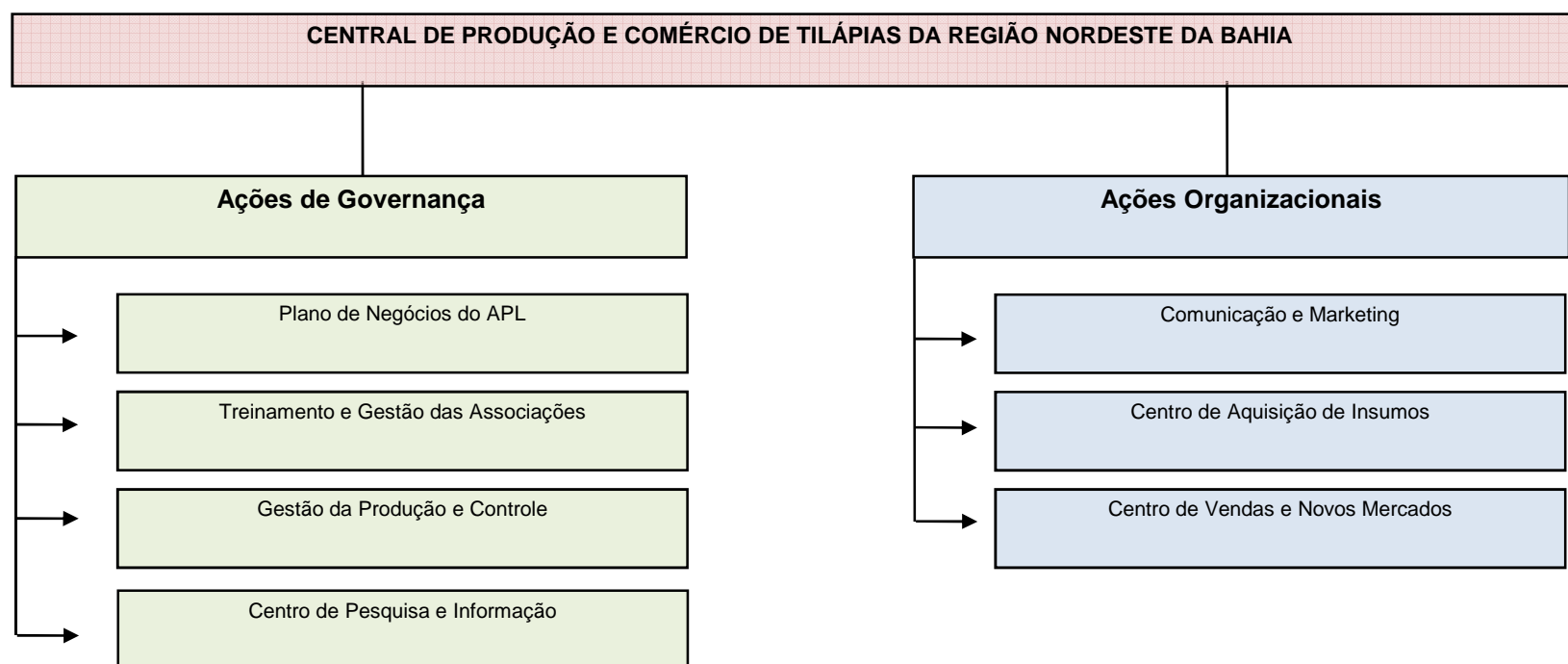


Linhas de Financiamento BID

- **I)** capacitação e assessoria empresarial;
- **II)** tecnologia industrial básica e inovação tecnológica e organizacional
- **III)** meio ambiente e desenvolvimento social;
- **IV)** logística;
- **V)** comercialização, prospecção de mercados e exportações; e
- **VI)** gestão, administração e governança no APL.

Atividades em Andamento

- Projeto Estruturante



Projeto Estruturante e Dimensões de Médio e Longo Prazo

FONTE: Elaborado pela Markestrat

Questionamento: Por que o cooperativismo no NE é pouco expressivo?

- Marcio Lopes de Freitas, presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB):
 - “O Nordeste é um mundo específico dentro do Brasil. Você tem que analisar o processo até do ponto de vista antropológico. Há uma **cultura clientelista** muito forte, que inibe o cooperativismo moderno, de nova geração.
 - No Nordeste há uma cultura muito mais da **economia solidária** do que da **economia social**, ou seja, você precisa de **suporte externo** na maioria das vezes e isso é uma questão cultural.
 - No cooperativismo moderno, se tiver ajuda ótimo, se não temos que fazer do mesmo jeito.
 - E o **cooperativismo é a economia social**, é desenvolvimento econômico com justiça social, mas com sustentabilidade própria.”

Fonte: AgroANALYSIS 2009, Vol 29.