

# Plano de Melhoria de Competitividade (PMC) APL de Transformação de Plásticos

Painel Temático 1

Salvador, 01 de Abril de 2009



# Agenda

## Workshop de Planejamento



Programação:

**8h** - Análise do Ambiente Externo do APL de Plástico

1. Caracterização da Rede Produtiva do APL;
2. Análise PEST (Político-legal, Econômico, Social e Tecnológico)
3. Tendências setoriais

**10h** - Coffee-Break

**10h20** - Análise do Ambiente Interno do APL de Plástico

4. Apresentação dos grupos Estratégicos
5. Análise SWOT do setor;
6. Apresentação dos Diagnósticos Individuais das empresas do APL.

**12h15** - Intervalo para almoço

**13h** - Lista de estratégias e objetivos estratégicos do APL

**14h** - Dinâmica de Priorização

**15h** - Coffee-Break

**15h15** - Apresentação de Propostas de Projeto Estruturante

**16h** - Dinâmica de Priorização de ações executivas do APL 2009

**LOCAL:** Grand Hotel Stella Maris Resort

**Data e Horário:** 01/04/09 das 8h às 17h

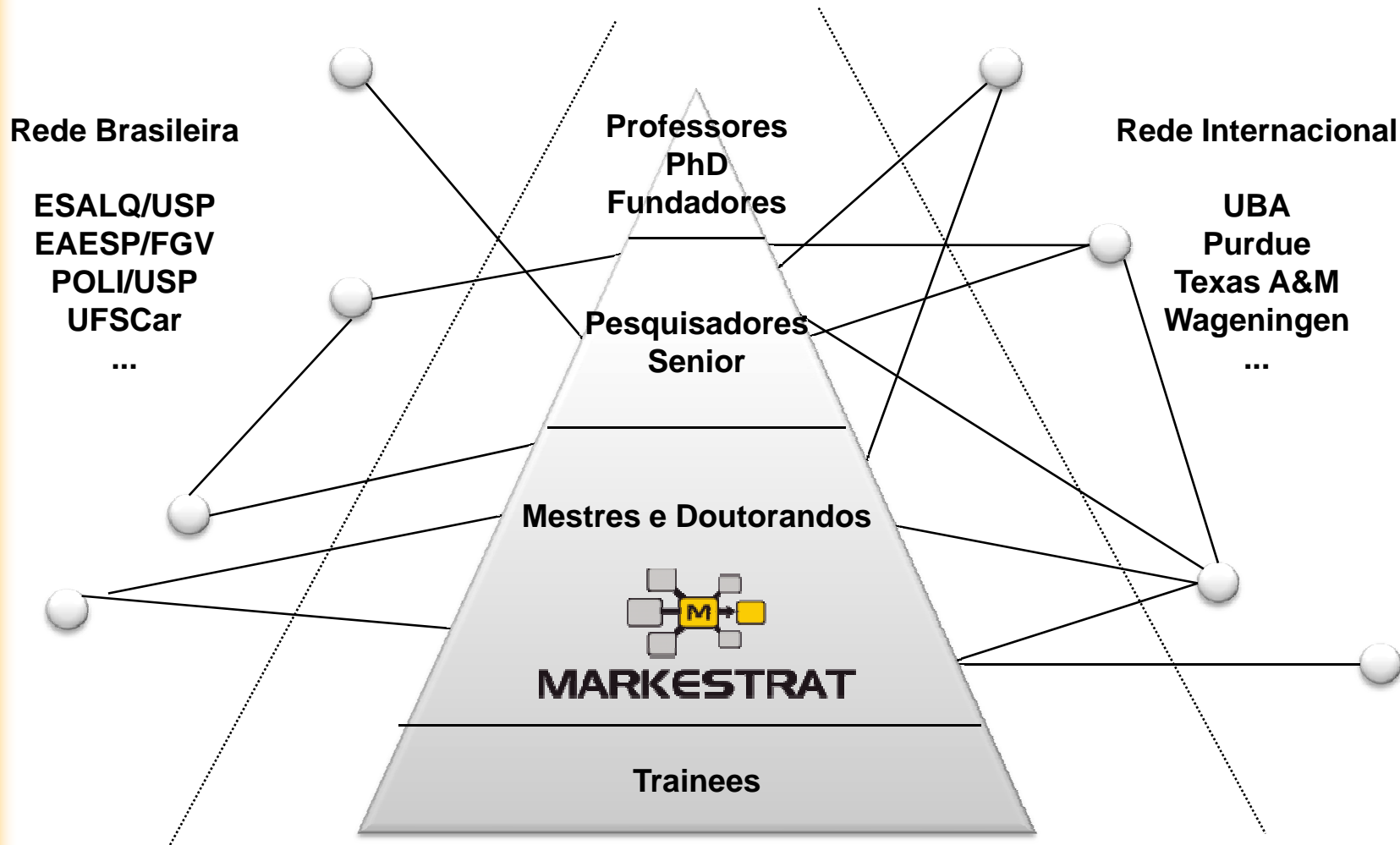
Confirme sua presença: [giselly.farias@secti.ba.gov.br](mailto:giselly.farias@secti.ba.gov.br)

(71) 3117-3754

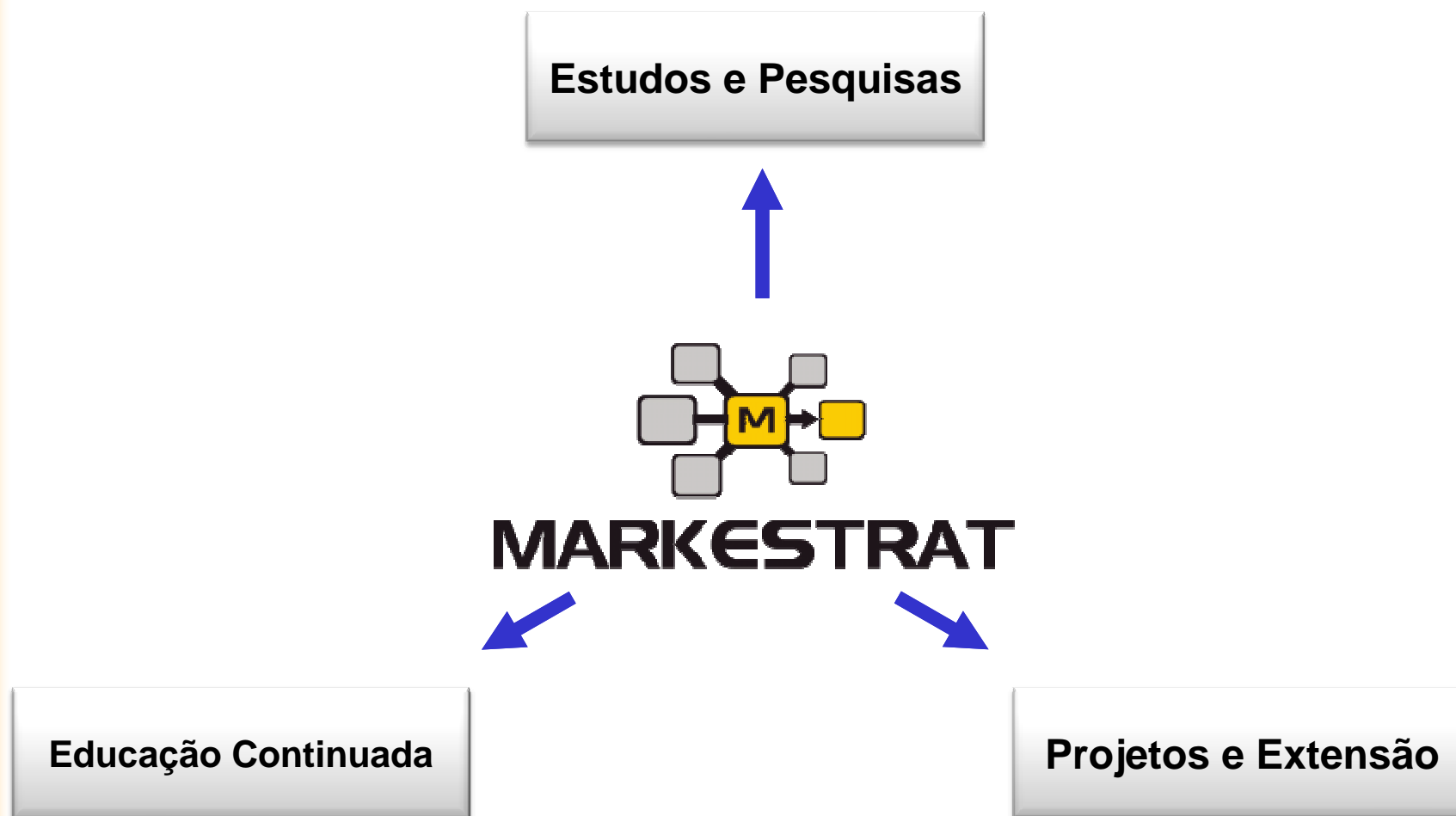
[Katherine.silva@ba.sebrae.com.br](mailto:Katherine.silva@ba.sebrae.com.br) / (71) 3320-4517



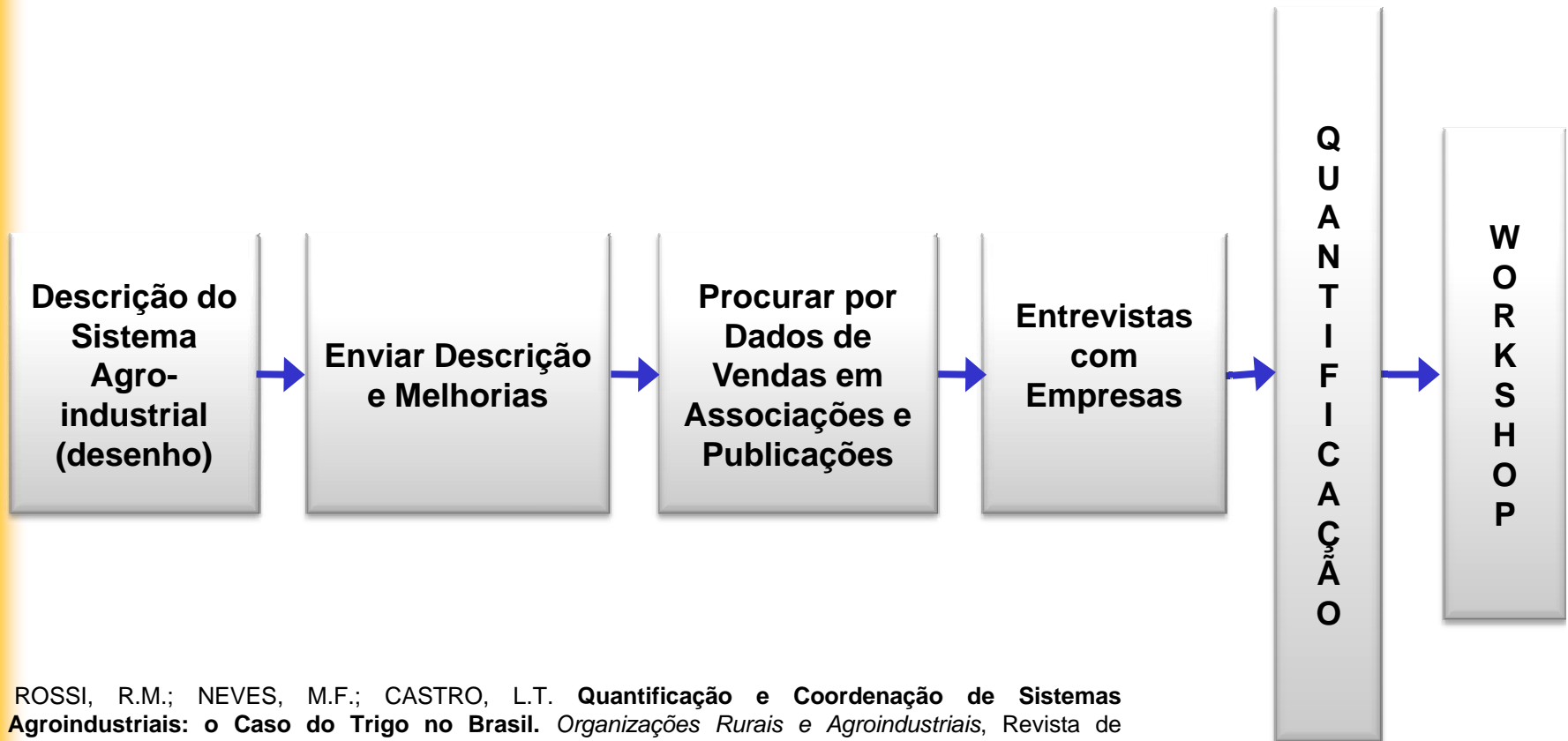
# Rede de Competências



## Formas de Atuação



# Metodologia de mapeamento e quantificação de Sistemas Agroindustriais



ROSSI, R.M.; NEVES, M.F.; CASTRO, L.T. **Quantificação e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: o Caso do Trigo no Brasil.** *Organizações Rurais e Agroindustriais*, Revista de Administração da UFLA, vol. 7, n. 1, 2005.

# Metodologia para Planejamento e Gestão Estratégica de Cadeias



NEVES, M.F. *Planejamento e Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas Visando Competitividade: Aplicações nos Agronegócios*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), 30, 2006, Salvador-BA, Brasil.

# Projetos Desenvolvidos pela equipe Markestrat



Branco Peres Agribusiness



McCOURTS



Rabobank



Coopercitrus



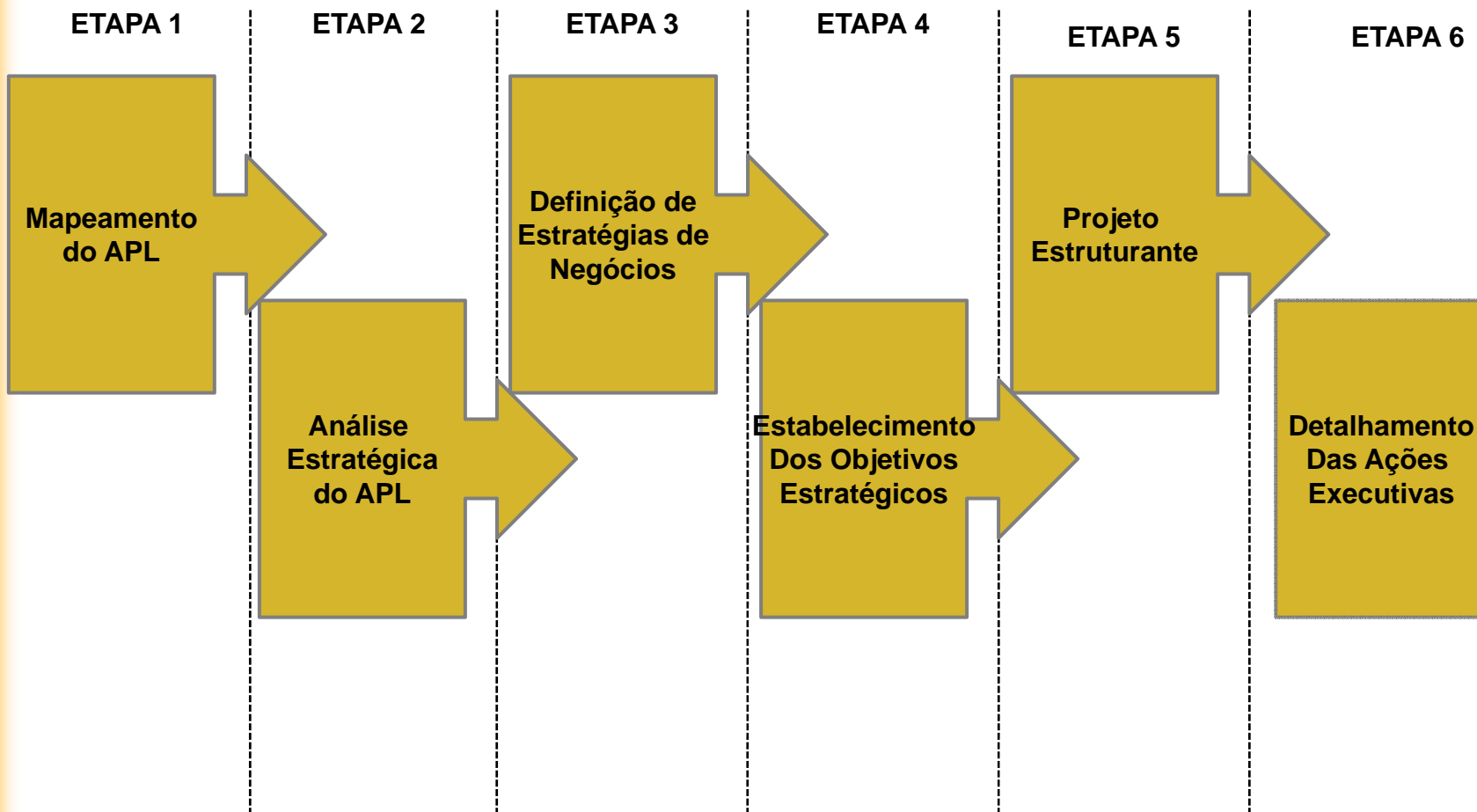
Moema Sugar Mill



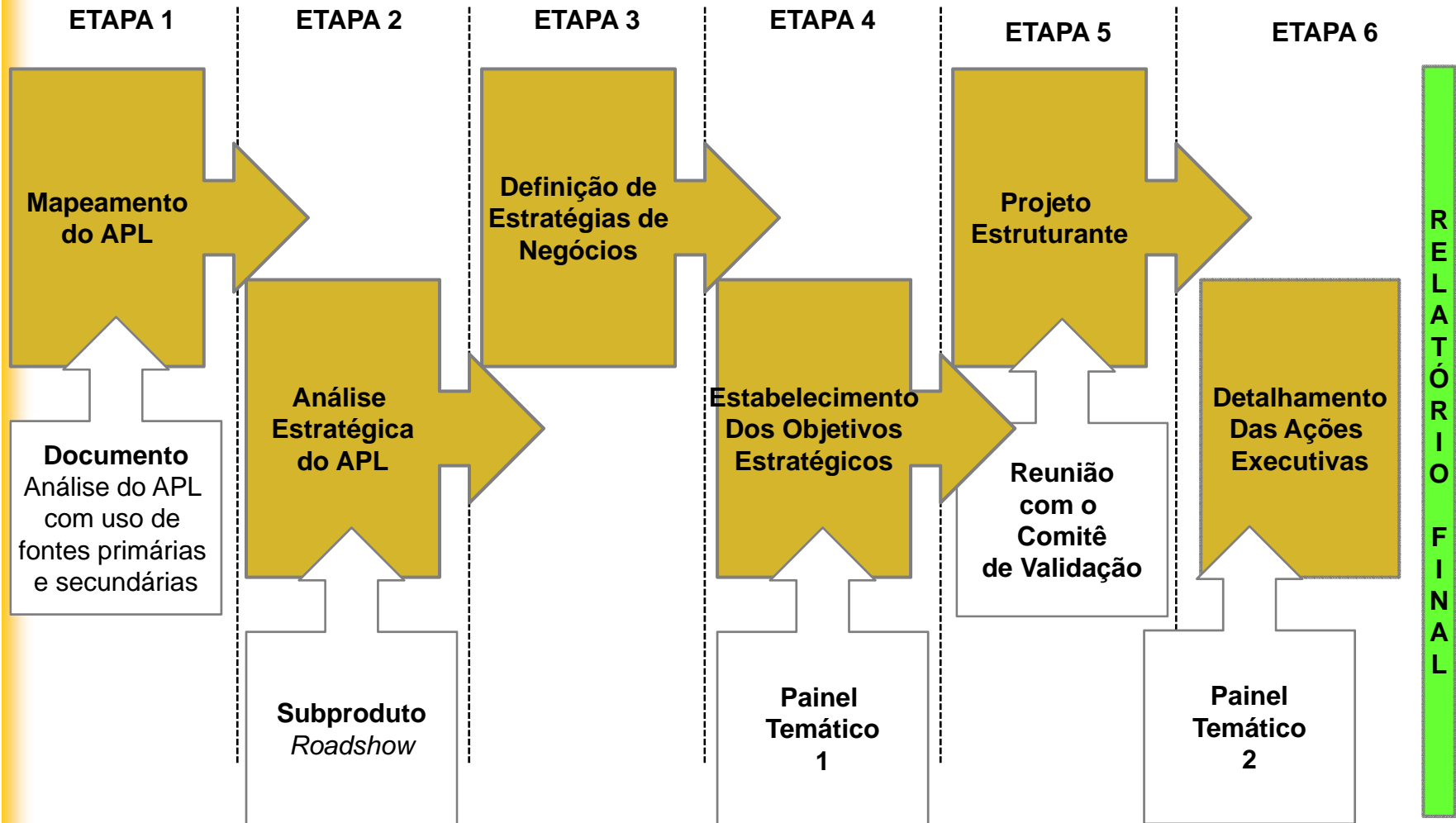
WOLF & WOLF SEEDS



# Metodologia



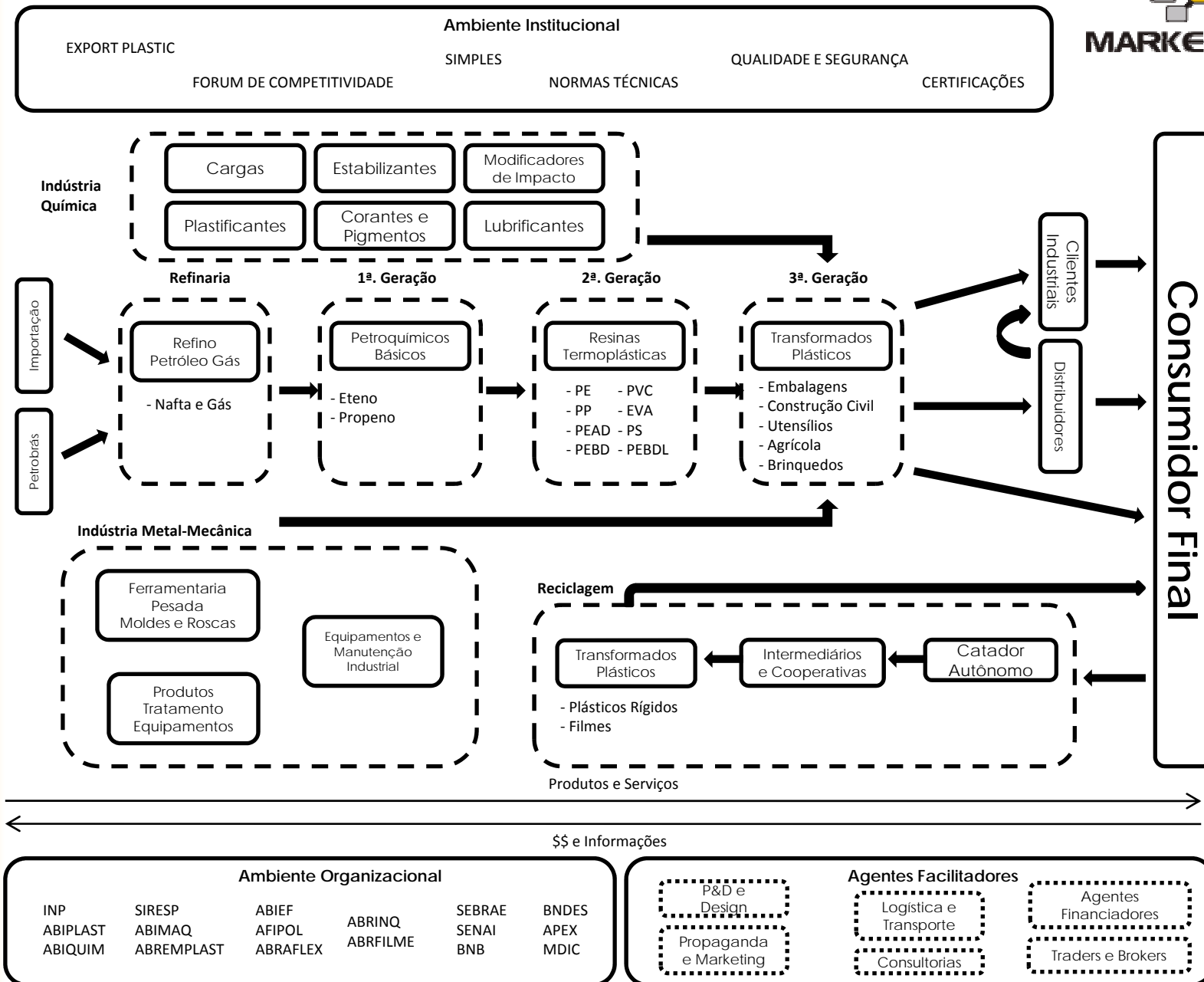
# Cronograma e Subprodutos



# Caracterização do APL Transformação de Plásticos

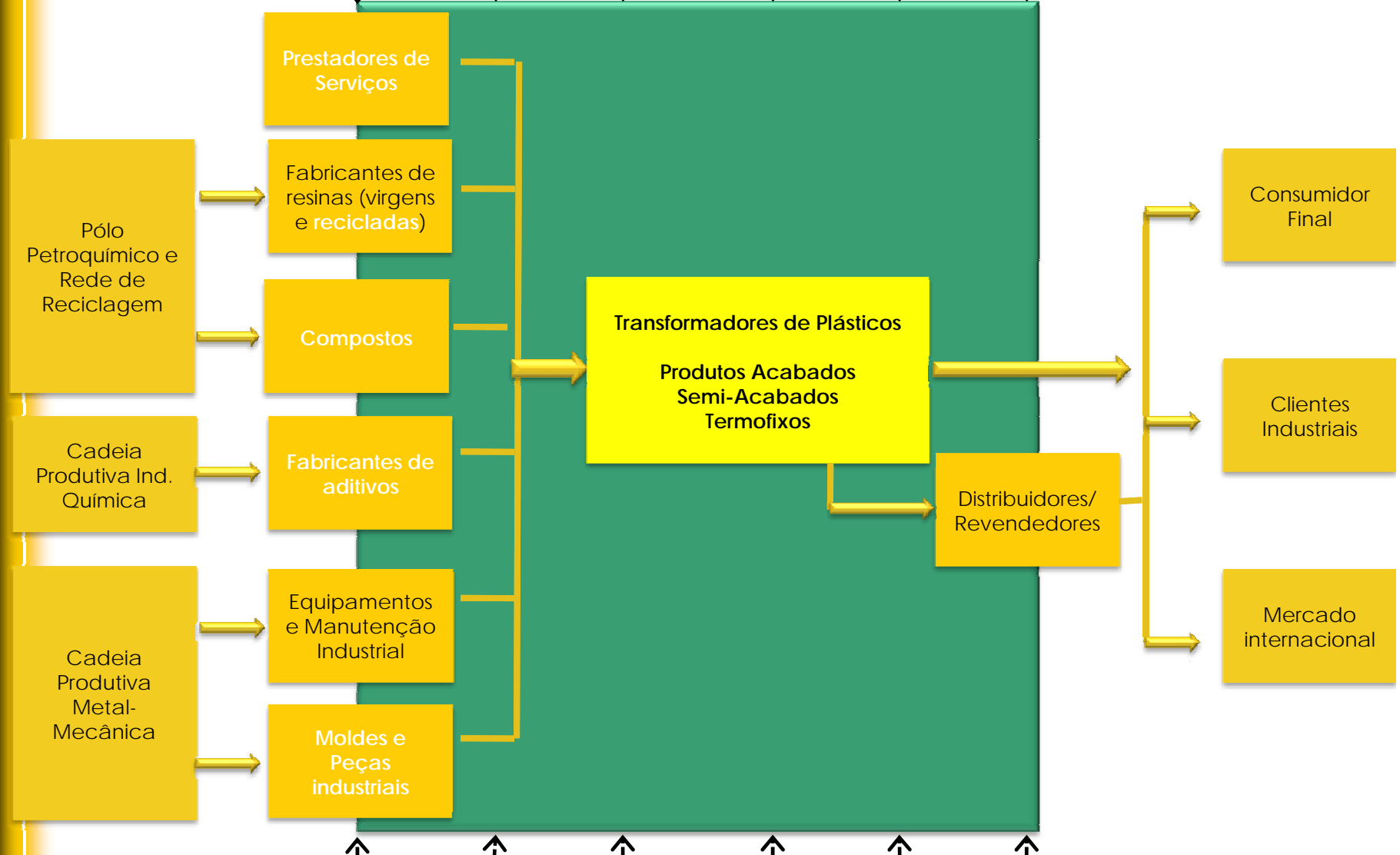


# CADEIA PRODUTIVA DO PLÁSTICO NO BRASIL



# REDE DO APL PLASTBAHIA

- Demais Agentes Institucionais
- IEL
- SEBRAE-BA
- SECTI
- SENAI
- SINDIPLASBA



FACILITADORES: Bancos: DESENBABIA; P&D : FAPESB; Educação: CIMATEC, IFT, CEPED/UFBA; Promoção à Exportação: PROMO; Design de Produtos; Consultorias Empresariais; Logística e Transporte; Traders e Brokers

# Análise Estratégica do APL

A) Grupos Estratégicos

B) Análise SWOT (Oportunidades e Pontos Fortes X  
Ameaças e Pontos Fracos)



## Grupos Estratégicos



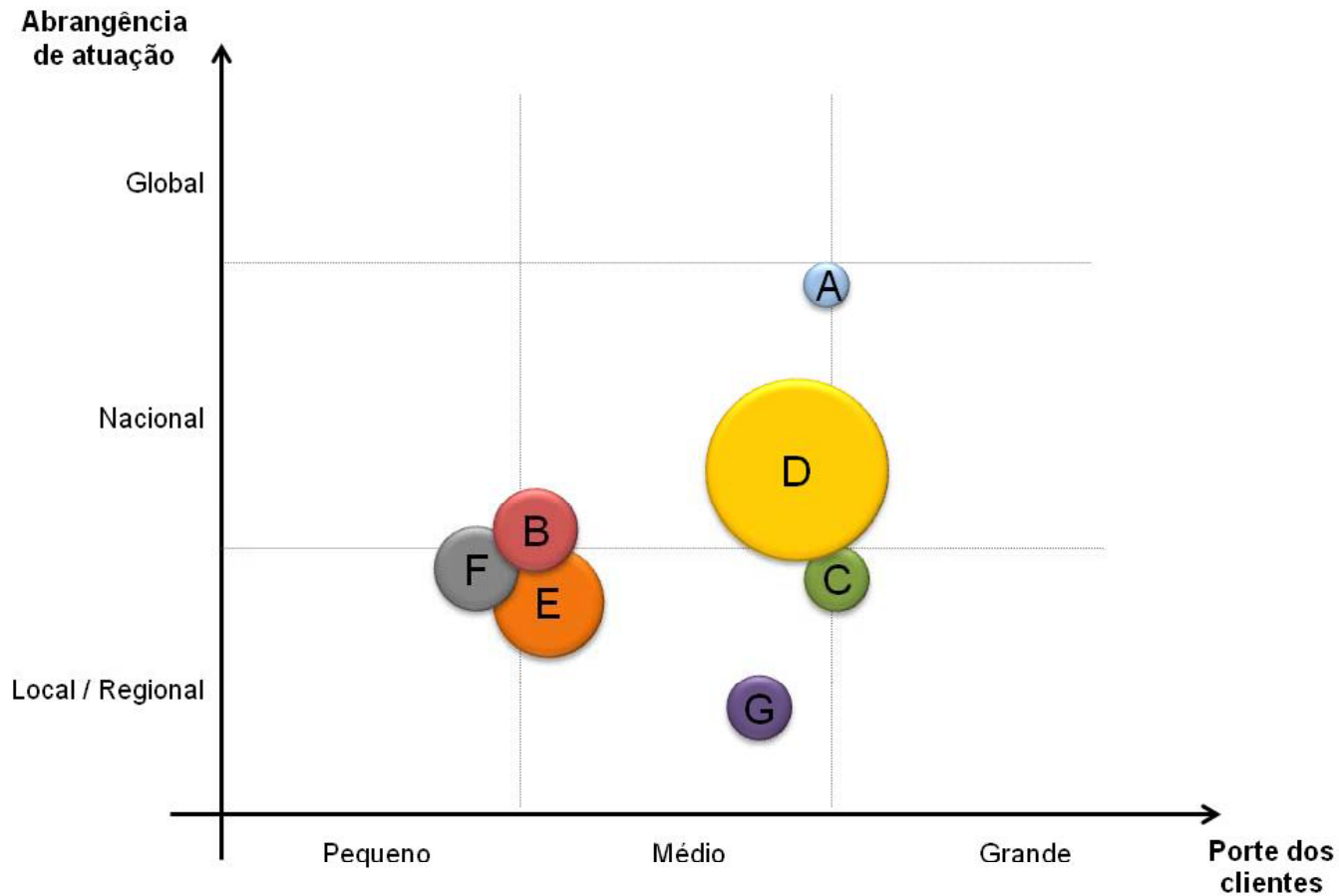
- RESINAS: O foco estratégico na exportação para grandes centros, países em desenvolvimento.
- COMPOSTOS E ADITIVOS: comprar boa resina, com escala e preços competitivos, e prepará-las, quanto a composição específica
- MOLDES: possuem a tecnologia e o *know-how* do desenvolvimento e do design
- PRODUTOS SEMI-ACABADOS E ACABADOS: próximos pelas características do mercado consumidor e também por serem atendidos pela mesma cadeia de fornecedores.

## Grupos Estratégicos



- TERMOFIXOS: uso de uma matéria-prima específica – a fibra de vidro –, com trabalho manual, para diversidade de produtos
- RECICLADOS: os primários utilizam as sobras (aparas) para fabricação de nova resina. Os secundários utilizam os plásticos coletados por catadores e revendidos por sucateiros.
- PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: profissionais com excelente nível de formação e capacitação

# Grupos Estratégicos



- A Resinas termoplásticas
- C Moldes e equipamentos industriais
- E Termofixos
- G Prestação de serviços
- B Compostos e aditivos
- D Produtos semi-acabados e produtos acabados
- F Reciclados primário e secundário

Obs.: Tamanho da esfera depende do no. empresas envolvidas

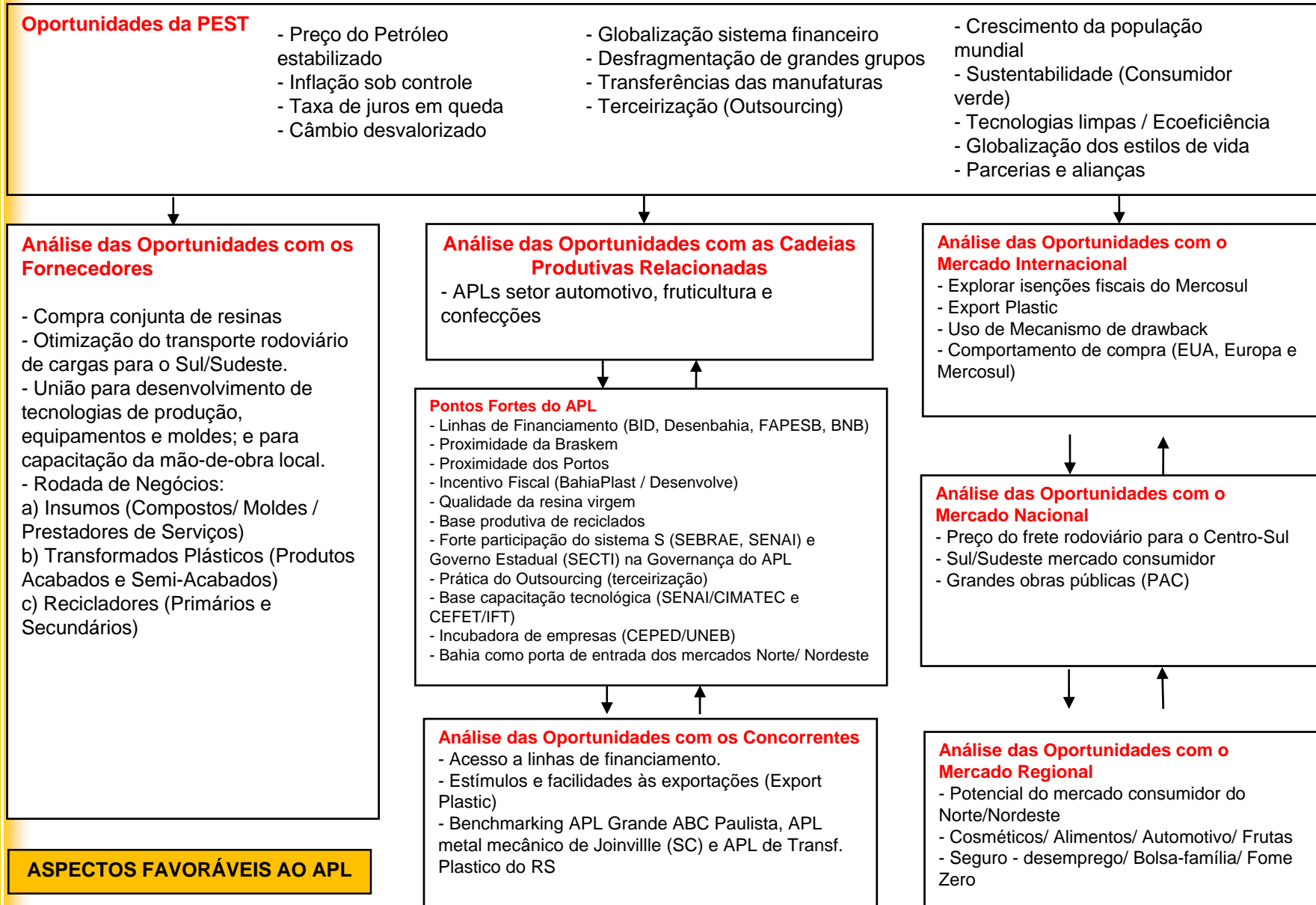
# Ambiente Externo - Ameaças e Oportunidades

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cotação do barril do petróleo em patamares razoáveis</li> <li>- Melhor entendimento do comportamento de compra nos EUA e Europa (Inteligência de Mercado).</li> <li>- Comercialização dos transformados plásticos com os países do Mercosul devido as isenções tributárias.</li> <li>- O mecanismo de Drawback para exportação.</li> <li>- Potencial de crescimento do mercado doméstico, em especial o Norte / Nordeste.</li> <li>- Atenção especial à cadeia produtiva do setor automotivo (peças e componentes derivados de plástico) e da cadeia produtiva de fruticultura (embalagem, componentes para irrigação, tubos e conexões).</li> <li>- Potencial de mercado nas embalagens para cosméticos e produtos alimentícios.</li> <li>- <i>Benchmarking</i> das ações desenvolvidas pelo APL de Plástico do Grande ABC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de 2º. Geração tem o foco na exportação das resinas termoplásticas para países em desenvolvimento, principalmente China.</li> <li>- Alta concentração dos fornecedores nacionais de resinas: duopólio com Braskem e Quattor, os maiores preços mundiais de resinas.</li> <li>- Em Alagoas, integração da indústria do Plástico com a indústria química e formação de um único APL</li> <li>- A Braskem está em Alagoas com a Trikem, a maior fábrica produtora de resina do tipo PVC no país.</li> <li>- Outro complexo petroquímico em instalação no Suape, em Pernambuco. Boas condições do Porto de Suape e maior proximidade da Europa.</li> <li>- Diferencial dos pólos petroquímicos de Alagoas e Pernambuco é a produção de resinas a partir do gás natural (a qualidade da resina é melhor e mais barata).</li> <li>- Mercado consumidor concentrado nas regiões Sul e Sudeste.</li> <li>- O Export Plastic não é conhecido localmente, tem uma importância secundária.</li> </ul>

# Ambiente Interno - Pontos Fortes e Pontos Fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a linhas de financiamento especiais.</li> <li>- Programa Desenvolve de incentivos fiscais.</li> <li>- Localização geográfica do estado da BA, próxima aos mercados consumidores (EUA e Europa).</li> <li>- Proximidade com os portos de Aratu/BA e Suape/PE.</li> <li>- Baixo custo de frete rodoviário para o Sul/Sudeste.</li> <li>- Tributação menor com a prestação de serviços de industrialização para terceiros, ou seja, injeção, sopro e extrusão para terceiros.</li> <li>- SENAI/Cimatec é um excelente centro de capacitação profissional técnica e de desenvolvimento de tecnologia.</li> <li>- CEFET (IFT), uma Escola Técnica Federal, é um bom centro de formação de técnicos mecânicos.</li> <li>- Qualidade da resina da Braskem, com branqueador óptico.</li> <li>- Boa base de produtores de resina reciclada. Produto reciclado é muito mais barato (40%).</li> <li>- Boa base de empresas de compostos (atendimento das pequenas e médias empresas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de sinergia e integração entre as empresas presentes no APL.</li> <li>- As empresas do APL de Plástico são filiais de matrizes do ABC paulista ou Multinacionais.</li> <li>- Aquisição das resinas em outras regiões do país (Sul/Sudeste) por meio das matrizes das empresas do APL.</li> <li>- Não há ações coletivas para compras das resinas termoplásticas.</li> <li>- Condições precárias da infra-estrutura logística da Bahia.</li> <li>- Mão-de-obra de nível técnico é escassa, cara e muito jovem</li> <li>- Pouca divulgação das linhas de atuação do Senai/Cimatec para aproximação com o setor.</li> <li>- Carência de alguns cursos técnicos: "laminador" e/ou "revestidor"; impressão "serigrafia/topografia"; operação de máquinas extrusoras.</li> <li>- Distância do APL em relação aos principais centros consumidores no Sul/Sudeste.</li> <li>- Dificuldades de fornecedores regionais de equipamentos e ferramentaria industrial (moldes).</li> <li>- Fraca união para desenvolvimento de tecnologias de produção, equipamentos e moldes.</li> <li>- Muito cara a prestação de serviços (manutenção de máquinas, mecânica/ hidráulica/ ferramenta/ elétrica/ construção civil).</li> <li>- Poucas empresas são certificadas quanto a ISO, certificados de qualidade e conformidade do produto.</li> <li>- Qualidade do material que chega para reciclagem é crítica.</li> <li>- Poucas barreiras de entrada na indústria do plástico.</li> </ul>

# Aspectos Favoráveis



# Aspectos Desfavoráveis

## Ameaças da PEST

- Crise financeira mundial
- Redução atividade econômica
- Governos estatizantes (América Latina)
- Protecionismo (barreiras sanitárias, ambientais e sociais)

- Plataforma logística estatal
- Numerosidade de entraves (custos tributários, trabalhistas, logísticos, burocráticos etc.)
- Crédito caro e escasso
- Alta informalidade na economia

- Globalização do varejo
- Menores margens
- Acirramento da competição
- Plástico biodegradável
- Bioplástico de Cana
- Sacolas retornáveis

- Patentes
- Baixa qualidade do ensino
- Baixo investimento em P&D
- Baixa interação academia/institutos de pesquisa e setor privado

## Análise das Ameaças com os Fornecedores

- Resinas foco na exportação
- Duopólio – Braskem e Quattor
- Ausência de dinamização da indústria de moldes
- Restrita base de prestadores de serviços
- Aquisição de resinas de outras regiões do país (Sul/Sudeste) a preços competitivos.

## Análise das Ameaças com as Cadeias Produtivas Relacionadas

- Pouca integração com APL setor automotivo
- Plástico X vidro X alumínio X aço – custo e benefício

## Análise das Ameaças com o Mercado Internacional

- Resinas e transformados da China

## Pontos Fracos do APL

- Cultura do empresário
- Distância do APL em relação aos principais centros consumidores (Sul/Sudeste)
- Mão-de-obra cara, jovem e desqualificada
- Baixa taxa de inovação
- Falta certificação/padronização
- Papel passivo do SENAI/CIMATEC
- Matéria-prima: nafta
- Pouca integração empresas do APL (filiais de matrizes e multinacionais)
- Condições ruins da infra-estrutura logística
- Falta de cursos técnicos (laminador, extrusão, serigrafia)
- Inteligência de mercado
- Baixa qualidade do material reciclado

## Análise das Ameaças com o Mercado Nacional

- Redução na taxa de aquisição de veículos e motos
- Crise e falências
- Mercado concentrado Sul/Sudeste

## Análise das Ameaças com o Mercado Regional

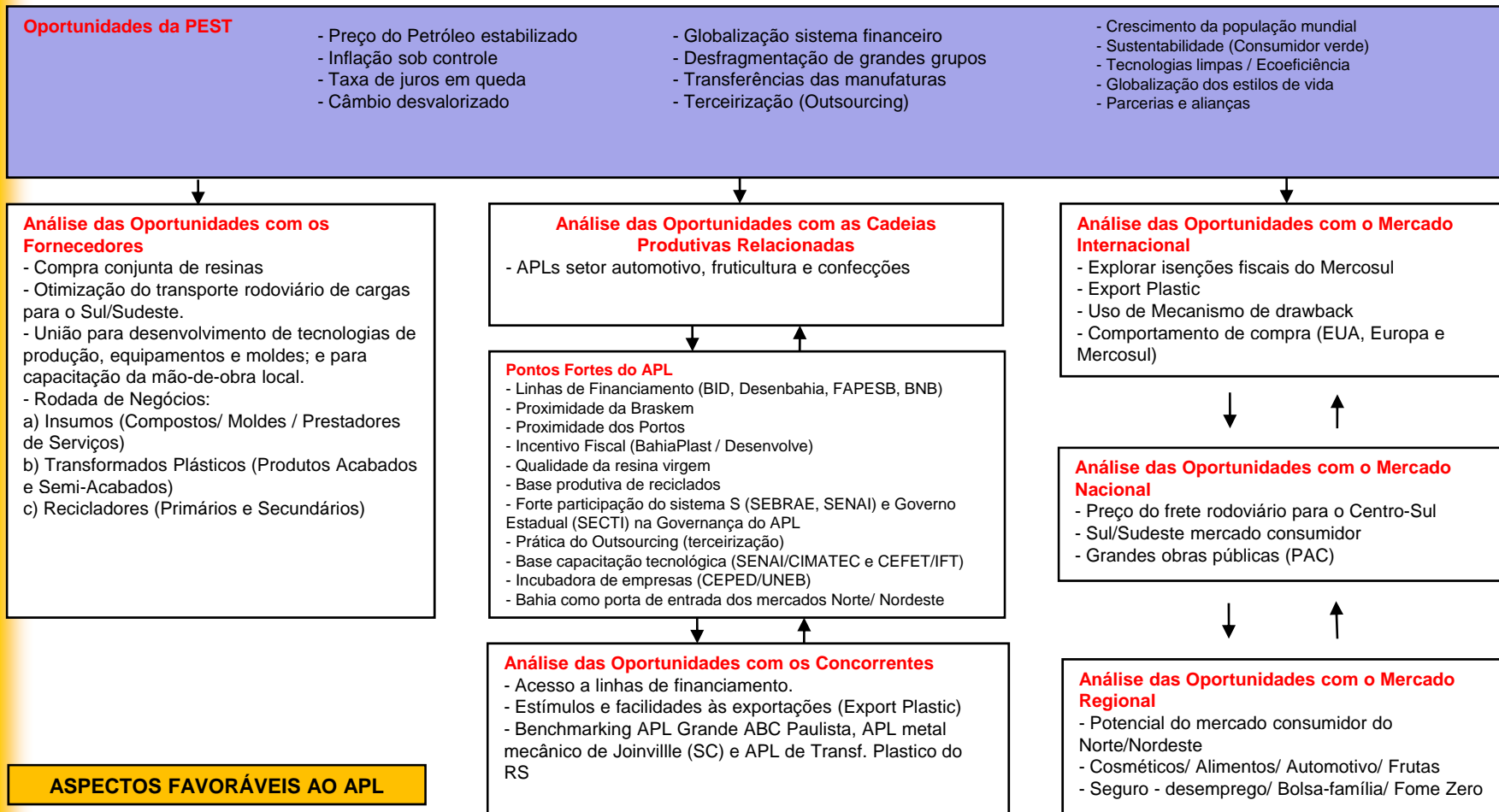
- Restrições orçamentárias de políticas públicas de desenvolvimento regional

## Análise das Ameaças com os Concorrentes

- Criação Pólo Petroquímico de Pernambuco (diferencial gás natural), desenvolvimento APL de Alagoas e Pólo Gás Químico do Rio de Janeiro (Rio Polímeros).

ASPECTOS DESFAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Favoráveis

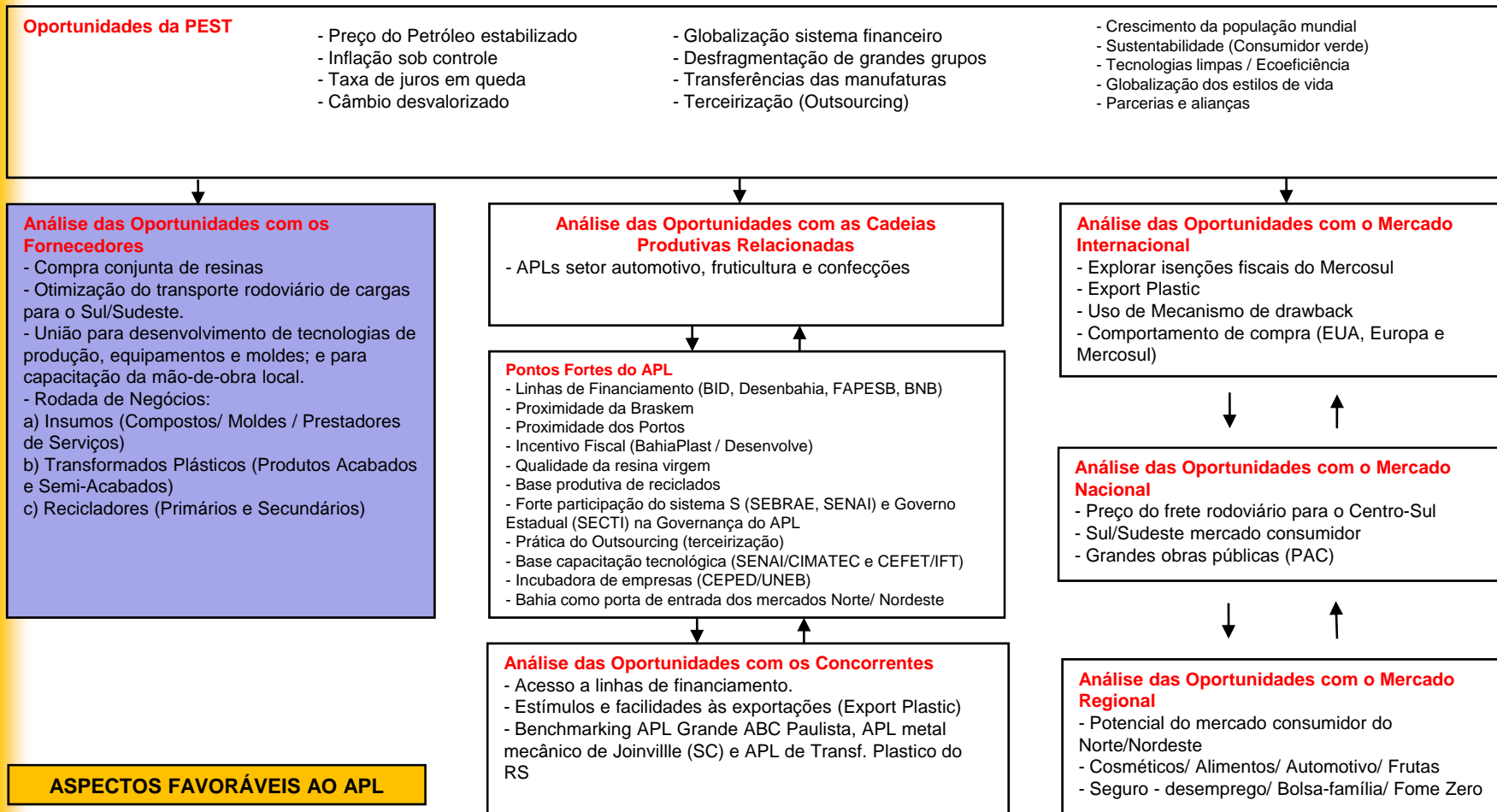


# Aspectos Favoráveis da PEST

## Oportunidades da PEST

- Preço do Petróleo estabilizado
- Inflação sob controle
- Taxa de juros em queda
- Câmbio desvalorizado
- Globalização sistema financeiro
- Desfragmentação de grandes grupos
- Transferências das manufaturas
- Terceirização (Outsourcing)
- Crescimento da população mundial
- Sustentabilidade (Consumidor verde)
- Tecnologias limpas / Ecoeficiência
- Globalização dos estilos de vida
- Parcerias e alianças

# Aspectos Favoráveis do APL



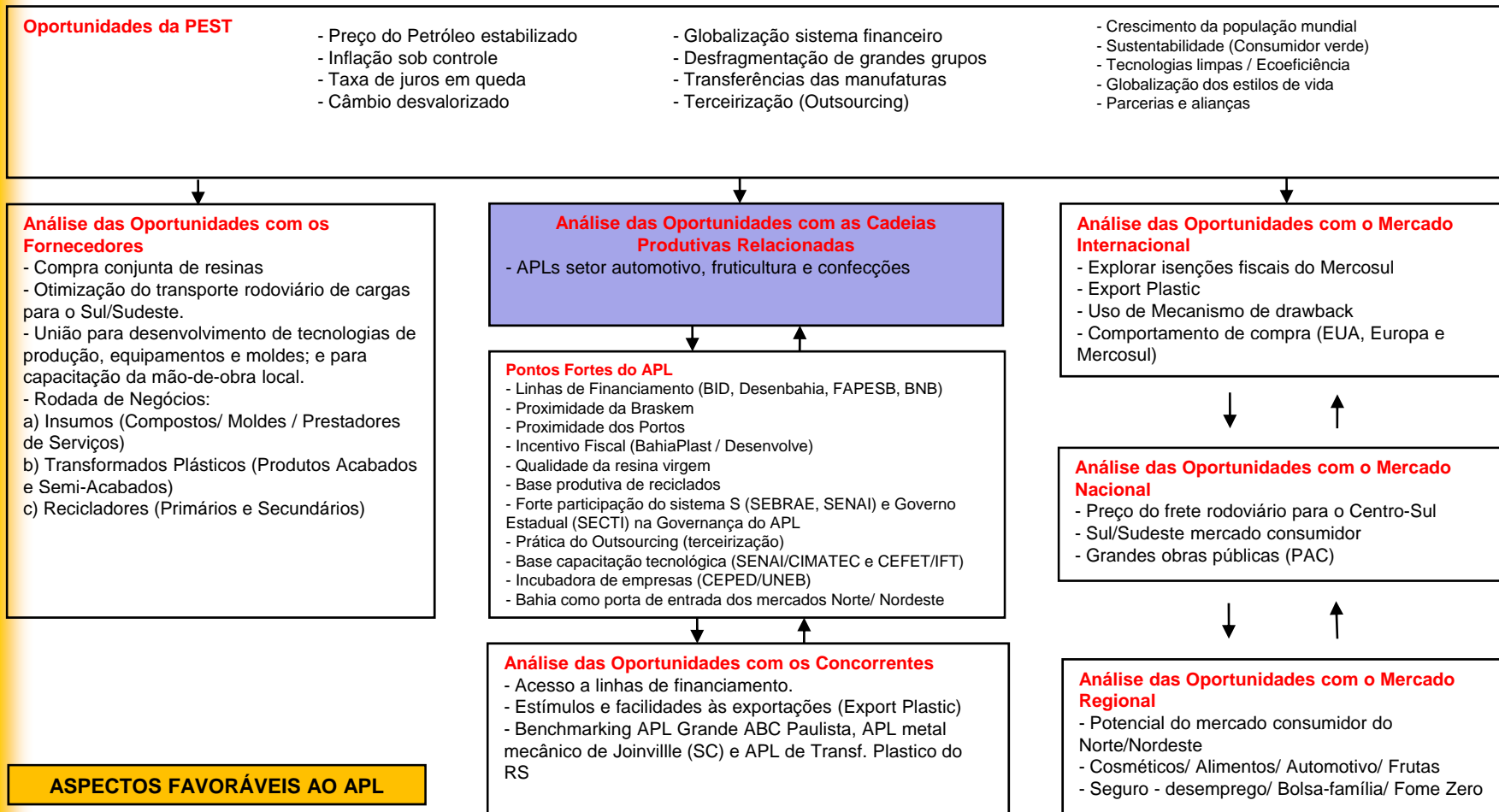
ASPECTOS FAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Favoráveis com Fornecedores

## Análise das Oportunidades com os Fornecedores

- Otimização do transporte rodoviário de cargas para o Sul/Sudeste.
- União para compra conjunta de resinas
- Desenvolvimento de tecnologias de produção, equipamentos e moldes; e para capacitação da mão-de-obra local.
- Rodada de Negócios:
  - a) Insumos (Compostos/ Moldes / Prestadores de Serviços)
  - b) Transformados Plásticos (Produtos Acabados e Semi-Acabados)
  - c) Recicladores (Primários e Secundários)

# Aspectos Favoráveis do APL



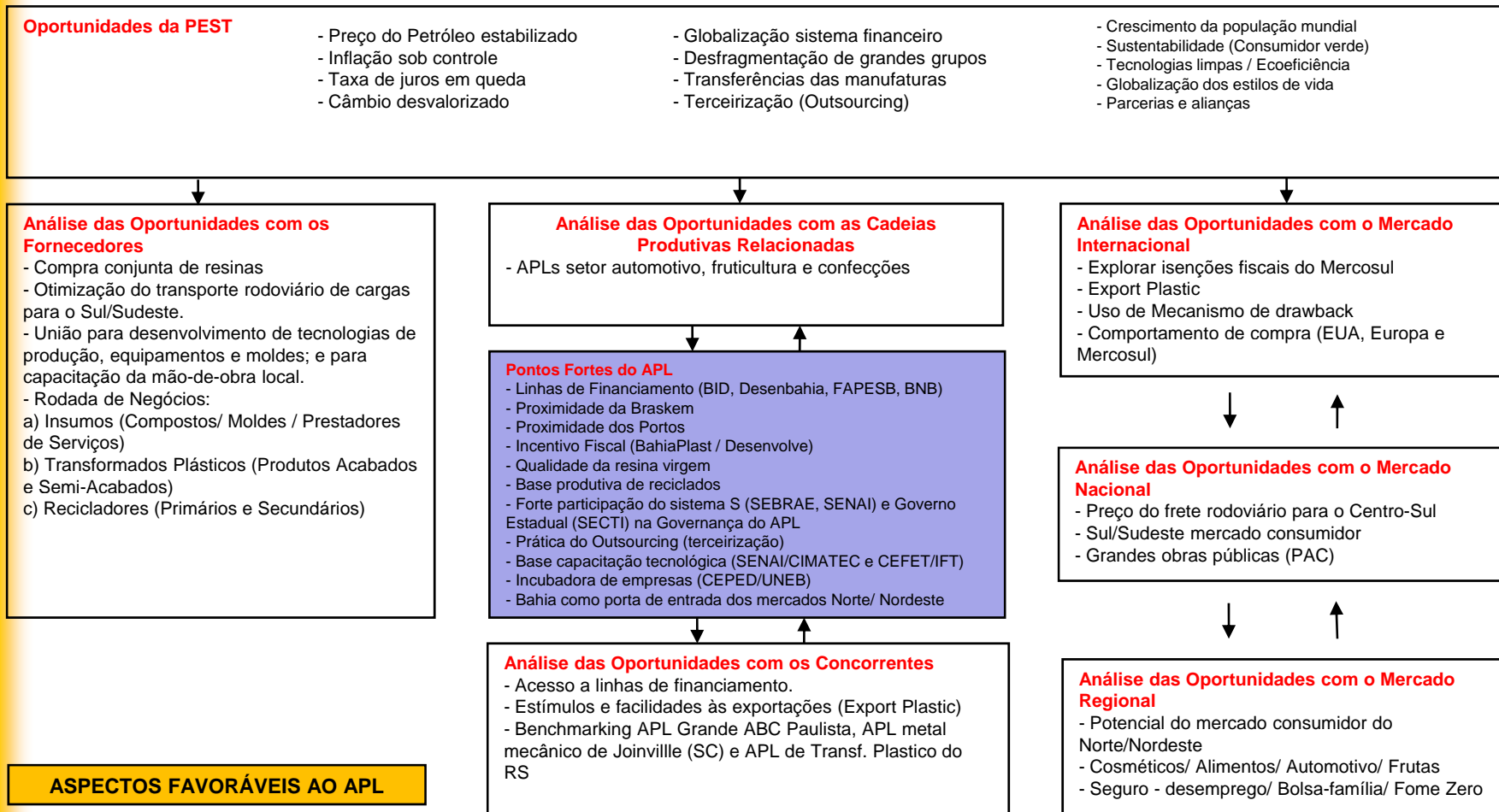
ASPECTOS FAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Favoráveis com Cadeias Produtivas Relacionadas

## Análise das Oportunidades com as Cadeias Produtivas Relacionadas

- APLs setor automotivo, fruticultura e confecções

# Aspectos Favoráveis do APL



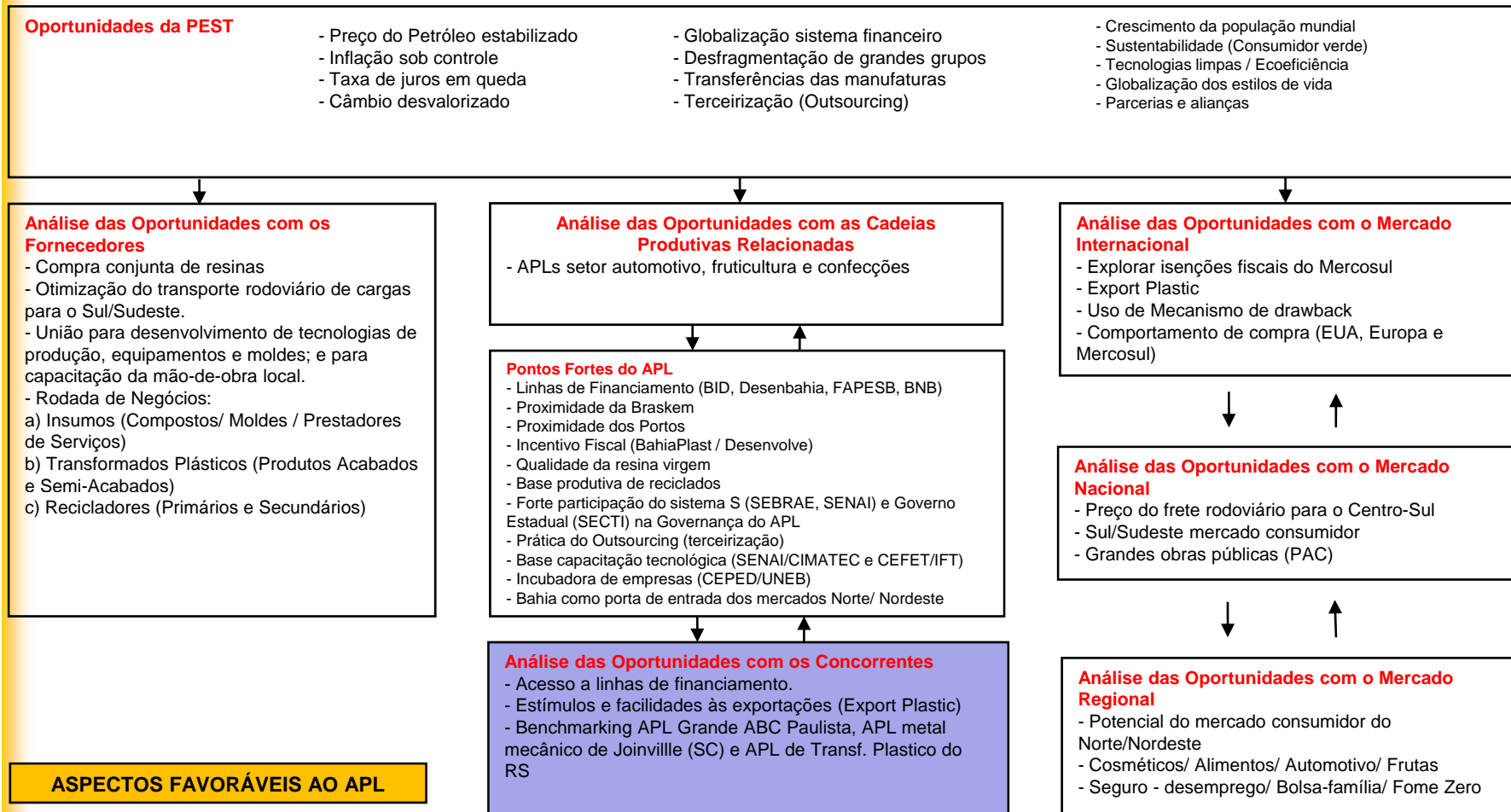
ASPECTOS FAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Favoráveis do APL

## Pontos Fortes do APL

- Linhas de Financiamento (BID, Desenbahia, FAPESB, BNB)
- Proximidade da Braskem
- Proximidade dos Portos
- Incentivo Fiscal (BahiaPlast / Desenvolve)
- Qualidade da resina virgem
- Base produtiva de reciclados
- Forte participação do sistema S (SEBRAE, SENAI) e Governo Estadual (SECTI) na Governança do APL
- Prática do Outsourcing (terceirização)
- Base capacitação tecnológica (SENAI/CIMATEC e CEFET/IFT)
- Incubadora de empresas (CEPED/UNEB)
- Bahia como porta de entrada dos mercados Norte/ Nordeste

# Aspectos Favoráveis do APL

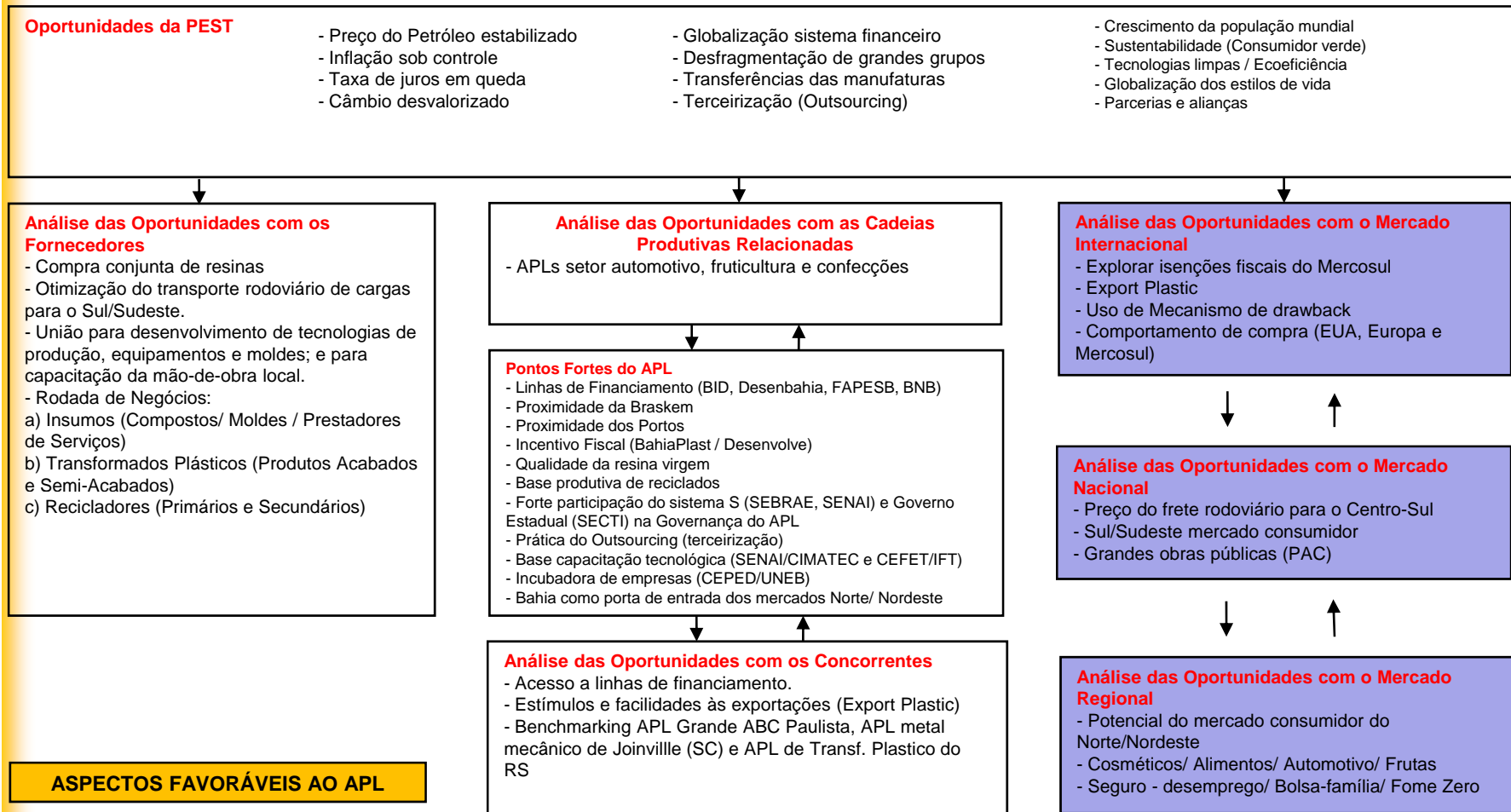


# Aspectos Favoráveis com Concorrentes

## Análise das Oportunidades com os Concorrentes

- Acesso a linhas de financiamento.
- Estímulos e facilidades às exportações (Export Plastic)
- Benchmarking APL Grande ABC Paulista, APL metal mecânico de Joinville (SC) e APL de Transf. Plastico do RS

# Aspectos Favoráveis do APL



ASPECTOS FAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Favoráveis com os Mercados

## **Análise das Oportunidades com o Mercado Internacional**

- Explorar isenções fiscais do Mercosul
- Export Plastic
- Uso de Mecanismo de drawback
- Comportamento de compra (EUA, Europa e Mercosul)

## **Análise das Oportunidades com o Mercado Nacional**

- Preço do frete rodoviário para o Centro-Sul
- Sul/Sudeste mercado consumidor
- Grandes obras públicas (PAC)

## **Análise das Oportunidades com o Mercado Regional**

- Potencial do mercado consumidor do Norte/Nordeste
- Cosméticos/ Alimentos/ Automotivo/ Frutas
- Seguro - desemprego/ Bolsa-família/ Fome Zero

# Aspectos Desfavoráveis

## Ameaças da PEST

- Crise financeira mundial
- Redução atividade econômica
- Governos estatizantes (América Latina)
- Protecionismo (barreiras sanitárias, ambientais e sociais)

- Plataforma logística estatal
- Numerosidade de entraves (custos tributários, trabalhistas, logísticos, burocráticos etc.)
- Crédito caro e escasso
- Alta informalidade na economia

- Globalização do varejo
- Menores margens
- Acirramento da competição
- Plástico biodegradável
- Bioplástico de Cana
- Sacolas retornáveis

- Patentes
- Baixa qualidade do ensino
- Baixo investimento em P&D
- Baixa interação academia/institutos de pesquisa e setor privado

## Análise das Ameaças com os Fornecedores

- Resinas foco na exportação
- Duopólio – Braskem e Quattor
- Ausência de dinamização da indústria de moldes
- Restrita base de prestadores de serviços
- Aquisição de resinas de outras regiões do país (Sul/Sudeste) a preços competitivos.

## Análise das Ameaças com as Cadeias Produtivas Relacionadas

- Pouca integração com APL setor automotivo
- Plástico X vidro X alumínio X aço – custo e benefício

## Pontos Fracos do APL

- Cultura do empresário
- Distância do APL em relação aos principais centros consumidores (Sul/Sudeste)
- Mão-de-obra cara, jovem e desqualificada
- Baixa taxa de inovação
- Falta certificação/padronização
- Papel passivo do SENAI/CIMATEC
- Matéria-prima: nafta
- Pouca integração empresas do APL (filiais de matrizes e multinacionais)
- Condições ruins da infra-estrutura logística
- Falta de cursos técnicos (laminador, extrusão, serigrafia)
- Inteligência de mercado
- Baixa qualidade do material reciclado

## Análise das Ameaças com os Concorrentes

- Criação Pólo Petroquímico de Pernambuco (diferencial gás natural), desenvolvimento APL de Alagoas e Polo Gas Químico do Rio de Janeiro (Rio Polímeros).

## Análise das Ameaças com o Mercado Internacional

- Resinas e transformados da China

## Análise das Ameaças com o Mercado Nacional

- Redução na taxa de aquisição de veículos e motos
- Crise e falências
- Mercado concentrado Sul/Sudeste

## Análise das Ameaças com o Mercado Regional

- Restrições orçamentárias de políticas públicas de desenvolvimento regional

ASPECTOS DESFAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Desfavoráveis da PEST

## Ameaças da PEST

- Crise financeira mundial
- Redução atividade econômica
- Governos estatizantes (América Latina)
- Protecionismo (barreiras sanitárias, ambientais e sociais)
- Plataforma logística estatal
- Numerosidade de entraves (custos tributários, trabalhistas, logísticos, burocráticos etc.)
- Crédito caro e escasso
- Alta informalidade na economia
- Globalização do varejo
- Menores margens
- Acirramento da competição
- Plástico biodegradável
- Bioplástico de Cana
- Sacolas retornáveis
- Patentes
- Baixa qualidade do ensino
- Baixo investimento em P&D
- Baixa interação academia/institutos de pesquisa e setor privado

# Aspectos Desfavoráveis

## Ameaças da PEST

- Crise financeira mundial
- Redução atividade econômica
- Governos estatizantes (América Latina)
- Protecionismo (barreiras sanitárias, ambientais e sociais)

- Plataforma logística estatal
- Numerosidade de entraves (custos tributários, trabalhistas, logísticos, burocráticos etc.)
- Crédito caro e escasso
- Alta informalidade na economia

- Globalização do varejo
- Menores margens
- Acirramento da competição
- Plástico biodegradável
- Bioplástico de Cana
- Sacolas retornáveis

- Patentes
- Baixa qualidade do ensino
- Baixo investimento em P&D
- Baixa interação academia/institutos de pesquisa e setor privado

## Análise das Ameaças com os Fornecedores

- Resinas foco na exportação
- Duopólio – Braskem e Quattor
- Ausência de dinamização da indústria de moldes
- Restrita base de prestadores de serviços
- Aquisição de resinas de outras regiões do país (Sul/Sudeste) a preços competitivos.

## Análise das Ameaças com as Cadeias Produtivas Relacionadas

- Pouca integração com APL setor automotivo
- Plástico X vidro X alumínio X aço – custo e benefício

## Pontos Fracos do APL

- Cultura do empresário
- Distância do APL em relação aos principais centros consumidores (Sul/Sudeste)
- Mão-de-obra cara, jovem e desqualificada
- Baixa taxa de inovação
- Falta certificação/padronização
- Papel passivo do SENAI/CIMATEC
- Matéria-prima: nafta
- Pouca integração empresas do APL (filiais de matrizes e multinacionais)
- Condições ruins da infra-estrutura logística
- Falta de cursos técnicos (laminador, extrusão, serigrafia)
- Inteligência de mercado
- Baixa qualidade do material reciclado

## Análise das Ameaças com os Concorrentes

- Criação Pólo Petroquímico de Pernambuco (diferencial gás natural), desenvolvimento APL de Alagoas e Polo Gas Químico do Rio de Janeiro (Rio Polímeros).

## Análise das Ameaças com o Mercado Internacional

- Resinas e transformados da China

## Análise das Ameaças com o Mercado Nacional

- Redução na taxa de aquisição de veículos e motos
- Crise e falências
- Mercado concentrado Sul/Sudeste

## Análise das Ameaças com o Mercado Regional

- Restrições orçamentárias de políticas públicas de desenvolvimento regional

ASPECTOS DESFAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Favoráveis com Fornecedores

## **Análise das Ameaças com os Fornecedores**

- Resinas foco na exportação
- Duopólio – Braskem e Quattor
- Ausência de dinamização da indústria de moldes
- Restrita base de prestadores de serviços
- Aquisição de resinas de outras regiões do país (Sul/Sudeste) a preços competitivos.

# Aspectos Desfavoráveis

## Ameaças da PEST

- Crise financeira mundial
- Redução atividade econômica
- Governos estatizantes (América Latina)
- Protecionismo (barreiras sanitárias, ambientais e sociais)

- Plataforma logística estatal
- Numerosidade de entraves (custos tributários, trabalhistas, logísticos, burocráticos etc.)
- Crédito caro e escasso
- Alta informalidade na economia

- Globalização do varejo
- Menores margens
- Acirramento da competição
- Plástico biodegradável
- Bioplástico de Cana
- Sacolas retornáveis

- Patentes
- Baixa qualidade do ensino
- Baixo investimento em P&D
- Baixa interação academia/institutos de pesquisa e setor privado

## Análise das Ameaças com os Fornecedores

- Resinas foco na exportação
- Duopólio – Braskem e Quattor
- Ausência de dinamização da indústria de moldes
- Restrita base de prestadores de serviços
- Aquisição de resinas de outras regiões do país (Sul/Sudeste) a preços competitivos.

## Análise das Ameaças com as Cadeias Produtivas Relacionadas

- Pouca integração com APL setor automotivo
- Plástico X vidro X alumínio X aço – custo e benefício

## Pontos Fracos do APL

- Cultura do empresário
- Distância do APL em relação aos principais centros consumidores (Sul/Sudeste)
- Mão-de-obra cara, jovem e desqualificada
- Baixa taxa de inovação
- Falta certificação/padronização
- Papel passivo do SENAI/CIMATEC
- Matéria-prima: nafta
- Pouca integração empresas do APL (filiais de matrizes e multinacionais)
- Condições ruins da infra-estrutura logística
- Falta de cursos técnicos (laminador, extrusão, serigrafia)
- Inteligência de mercado
- Baixa qualidade do material reciclado

## Análise das Ameaças com os Concorrentes

- Criação Pólo Petroquímico de Pernambuco (diferencial gás natural), desenvolvimento APL de Alagoas e Polo Gas Químico do Rio de Janeiro (Rio Polímeros).

## Análise das Ameaças com o Mercado Internacional

- Resinas e transformados da China

## Análise das Ameaças com o Mercado Nacional

- Redução na taxa de aquisição de veículos e motos
- Crise e falências
- Mercado concentrado Sul/Sudeste

## Análise das Ameaças com o Mercado Regional

- Restrições orçamentárias de políticas públicas de desenvolvimento regional

ASPECTOS DESFAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Desfavoráveis com Cadeias Produtivas Relacionadas

## Análise das Ameaças com as Cadeias Produtivas Relacionadas

- Pouca integração com APL setor automotivo
- Plástico X vidro X alumínio X aço – custo e benefício

# Aspectos Desfavoráveis

## Ameaças da PEST

- Crise financeira mundial
- Redução atividade econômica
- Governos estatizantes (América Latina)
- Protecionismo (barreiras sanitárias, ambientais e sociais)

- Plataforma logística estatal
- Numerosidade de entraves (custos tributários, trabalhistas, logísticos, burocráticos etc.)
- Crédito caro e escasso
- Alta informalidade na economia

- Globalização do varejo
- Menores margens
- Acirramento da competição
- Plástico biodegradável
- Bioplástico de Cana
- Sacolas retornáveis

- Patentes
- Baixa qualidade do ensino
- Baixo investimento em P&D
- Baixa interação academia/institutos de pesquisa e setor privado

## Análise das Ameaças com os Fornecedores

- Resinas foco na exportação
- Duopólio – Braskem e Quattor
- Ausência de dinamização da indústria de moldes
- Restrita base de prestadores de serviços
- Aquisição de resinas de outras regiões do país (Sul/Sudeste) a preços competitivos.

## Análise das Ameaças com as Cadeias Produtivas Relacionadas

- Pouca integração com APL setor automotivo
- Plástico X vidro X alumínio X aço – custo e benefício

## Pontos Fracos do APL

- Cultura do empresário
- Distância do APL em relação aos principais centros consumidores (Sul/Sudeste)
- Mão-de-obra cara, jovem e desqualificada
- Baixa taxa de inovação
- Falta certificação/padronização
- Papel passivo do SENAI/CIMATEC
- Matéria-prima: nafta
- Pouca integração empresas do APL (filiais de matrizes e multinacionais)
- Condições ruins da infra-estrutura logística
- Falta de cursos técnicos (laminador, extrusão, serigrafia)
- Inteligência de mercado
- Baixa qualidade do material reciclado

## Análise das Ameaças com os Concorrentes

- Criação Pólo Petroquímico de Pernambuco (diferencial gás natural), desenvolvimento APL de Alagoas e Polo Gas Químico do Rio de Janeiro (Rio Polímeros).

## Análise das Ameaças com o Mercado Internacional

- Resinas e transformados da China

## Análise das Ameaças com o Mercado Nacional

- Redução na taxa de aquisição de veículos e motos
- Crise e falências
- Mercado concentrado Sul/Sudeste

## Análise das Ameaças com o Mercado Regional

- Restrições orçamentárias de políticas públicas de desenvolvimento regional

ASPECTOS DESFAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Desfavoráveis do APL

## Pontos Fracos do APL

- Cultura do empresário
- Distância do APL em relação aos principais centros consumidores (Sul/Sudeste)
- Mão-de-obra cara, jovem e desqualificada
- Baixa taxa de inovação
- Falta certificação/padronização
- Papel passivo do SENAI/CIMATEC
- Matéria-prima: nafta
- Pouca integração empresas do APL (filiais de matrizes e multinacionais)
- Condições ruins da infra-estrutura logística
- Falta de cursos técnicos (laminador, extrusão, serigrafia)
- Inteligência de mercado
- Baixa qualidade do material reciclado

# Aspectos Desfavoráveis

## Ameaças da PEST

- Crise financeira mundial
- Redução atividade econômica
- Governos estatizantes (América Latina)
- Protecionismo (barreiras sanitárias, ambientais e sociais)

- Plataforma logística estatal
- Numerosidade de entraves (custos tributários, trabalhistas, logísticos, burocráticos etc.)
- Crédito caro e escasso
- Alta informalidade na economia

- Globalização do varejo
- Menores margens
- Acirramento da competição
- Plástico biodegradável
- Bioplástico de Cana
- Sacolas retornáveis

- Patentes
- Baixa qualidade do ensino
- Baixo investimento em P&D
- Baixa interação academia/institutos de pesquisa e setor privado

## Análise das Ameaças com os Fornecedores

- Resinas foco na exportação
- Duopólio – Braskem e Quattor
- Ausência de dinamização da indústria de moldes
- Restrita base de prestadores de serviços
- Aquisição de resinas de outras regiões do país (Sul/Sudeste) a preços competitivos.

## Análise das Ameaças com as Cadeias Produtivas Relacionadas

- Pouca integração com APL setor automotivo
- Plástico X vidro X alumínio X aço – custo e benefício

## Pontos Fracos do APL

- Cultura do empresário
- Distância do APL em relação aos principais centros consumidores (Sul/Sudeste)
- Mão-de-obra cara, jovem e desqualificada
- Baixa taxa de inovação
- Falta certificação/padronização
- Papel passivo do SENAI/CIMATEC
- Matéria-prima: nafta
- Pouca integração empresas do APL (filiais de matrizes e multinacionais)
- Condições ruins da infra-estrutura logística
- Falta de cursos técnicos (laminador, extrusão, serigrafia)
- Inteligência de mercado
- Baixa qualidade do material reciclado

## Análise das Ameaças com os Concorrentes

- Criação Pólo Petroquímico de Pernambuco (diferencial gás natural), desenvolvimento APL de Alagoas e Polo Gas Químico do Rio de Janeiro (Rio Polímeros).

## Análise das Ameaças com o Mercado Internacional

- Resinas e transformados da China

## Análise das Ameaças com o Mercado Nacional

- Redução na taxa de aquisição de veículos e motos
- Crise e falências
- Mercado concentrado Sul/Sudeste

## Análise das Ameaças com o Mercado Regional

- Restrições orçamentárias de políticas públicas de desenvolvimento regional

ASPECTOS DESFAVORÁVEIS AO APL

# Aspectos Desfavoráveis com Concorrentes

## **Análise das Ameaças com os Concorrentes**

- Criação Pólo Petroquímico de Pernambuco (diferencial gás natural), desenvolvimento APL de Alagoas e Pólo Gás Químico do Rio de Janeiro (Rio Polímeros).

# Aspectos Desfavoráveis

## Ameaças da PEST

- Crise financeira mundial
- Redução atividade econômica
- Governos estatizantes (América Latina)
- Protecionismo (barreiras sanitárias, ambientais e sociais)

- Plataforma logística estatal
- Numerosidade de entraves (custos tributários, trabalhistas, logísticos, burocráticos etc.)
- Crédito caro e escasso
- Alta informalidade na economia

- Globalização do varejo
- Menores margens
- Acirramento da competição
- Plástico biodegradável
- Bioplástico de Cana
- Sacolas retornáveis

- Patentes
- Baixa qualidade do ensino
- Baixo investimento em P&D
- Baixa interação academia/institutos de pesquisa e setor privado

## Análise das Ameaças com os Fornecedores

- Resinas foco na exportação
- Duopólio – Braskem e Quattor
- Ausência de dinamização da indústria de moldes
- Restrita base de prestadores de serviços
- Aquisição de resinas de outras regiões do país (Sul/Sudeste) a preços competitivos.

## Análise das Ameaças com as Cadeias Produtivas Relacionadas

- Pouca integração com APL setor automotivo
- Plástico X vidro X alumínio X aço – custo e benefício

## Pontos Fracos do APL

- Cultura do empresário
- Distância do APL em relação aos principais centros consumidores (Sul/Sudeste)
- Mão-de-obra cara, jovem e desqualificada
- Baixa taxa de inovação
- Falta certificação/padronização
- Papel passivo do SENAI/CIMATEC
- Matéria-prima: nafta
- Pouca integração empresas do APL (filiais de matrizes e multinacionais)
- Condições ruins da infra-estrutura logística
- Falta de cursos técnicos (laminador, extrusão, serigrafia)
- Inteligência de mercado
- Baixa qualidade do material reciclado

## Análise das Ameaças com os Concorrentes

- Criação Pólo Petroquímico de Pernambuco (diferencial gás natural), desenvolvimento APL de Alagoas e Polo Gas Químico do Rio de Janeiro (Rio Polímeros).

## Análise das Ameaças com o Mercado Internacional

- Resinas e transformados da China

## Análise das Ameaças com o Mercado Nacional

- Redução na taxa de aquisição de veículos e motos
- Crise e falências
- Mercado concentrado Sul/Sudeste

## Análise das Ameaças com o Mercado Regional

- Restrições orçamentárias de políticas públicas de desenvolvimento regional

ASPECTOS DESFAVORÁVEIS AO APL

# Identificação de Fatores Críticos de Sucesso

Diagnóstico Empresarial



# Fatores Críticos de Sucesso - FCS

## Identificando os Fatores Críticos de Sucesso



FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

# FCS do APL

<p><b>Quem são os clientes e o que eles querem?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Padrão de Qualidade (resistência)</li> <li>➤ Preço competitivo (plástico x vidro x alumínio x aço)</li> <li>➤ Rapidez/ Agilidade de entrega (Just in Time)</li> <li>➤ Disponibilidade pronta entrega</li> <li>➤ Certificações</li> <li>➤ Apelo Ambiental (Reciclagem)</li> <li>➤ Apelo Social (Selo Abrinq)</li> </ul>
<p><b>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</b></p>	<p><b>Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resinas de qualidade e baratas</li> <li>➤ Mão-de-obra qualificada</li> <li>➤ Escala</li> <li>➤ Terceirização (outsourcing)</li> <li>➤ Otimização do Transporte</li> </ul> <p><b>Diferenciação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inteligência de mercado</li> <li>➤ Desenvolvimento de produto (design)</li> <li>➤ Resistência e Durabilidade</li> <li>➤ Relacionamento e Fidelização de clientes</li> <li>➤ Material Reciclado</li> </ul>

# FCS do Grupo de Resinas Temoplasticas

<p><b>Quem são os clientes e o que eles querem?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facilidade de acesso</li> <li>➤ Preços uniformes (mercado nacional e internacional)</li> <li>➤ Qualidade (branqueador óptico)</li> <li>➤ Compras de menor volume (intermediários/distribuidores)</li> </ul>
<p><b>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escala</li> <li>➤ Diversidade de resinas</li> <li>➤ Distribuição geográfica (atendimento nacional)</li> <li>➤ Parcerias com empresas de compostos e aditivos</li> <li>➤ Garantia de suprimentos (nafta ou gás natural)</li> <li>➤ Tecnologia de produção das resinas</li> <li>➤ Aproveitamento dos sub-produtos</li> </ul>

# FCS do Grupo de Compostos e Aditivos

<p><b>Quem são os clientes e o que eles querem?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Padronização seguindo normatização</li> <li>➤ Garantia de qualidade</li> <li>➤ Preços uniformes</li> <li>➤ Disponibilidade pronta entrega</li> </ul>
<p><b>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escala</li> <li>➤ Compra conjunta de resinas</li> <li>➤ Rede de fornecedores (resinas e aditivos)</li> <li>➤ Auditoria/ Controle de qualidade</li> <li>➤ Inteligência de mercado (comportamento comprador consumidor)</li> <li>➤ Explorar potencial Norte/ Nordeste</li> <li>➤ Fugir da concorrência Sul/Sudeste</li> <li>➤ Otimização frete rodoviário</li> </ul>

# FCS do Grupo de Moldes e Equipamentos Industriais

<p><b>Quem são os clientes e o que eles querem?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preços justos (moldes padronizados)</li> <li>➤ Diferenciação (moldes personalizados)</li> <li>➤ Atendimento de prazos</li> <li>➤ Financiamentos (Fapesb/Finep e Finame/BNDES)</li> </ul>
<p><b>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rede de fornecedores: blocos de aço</li> <li>➤ Equipe de desenvolvimento de moldes (Engenheiros)</li> <li>➤ Ciclo completo: desenvolvimento do projeto / implantação do molde</li> <li>➤ Escala: tamanho do parque de máquinas</li> <li>➤ Parcerias com universidades / centros de pesquisa</li> <li>➤ Fidelização de clientes</li> <li>➤ Certificações (ISOs)</li> </ul>

# FCS do Grupo de Produtos Semi-Acabados e Acabados



Empresas	Tubos e Conexões	Sistemas Irrigação	Brindes	Capacetes	Embalagens e Garrafas (PET)	Brinquedos
Quem são os clientes e o que eles querem?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência/ Durabilidade</li> <li>- Rastreabilidade</li> <li>- Certificação (ASFAMÁS)</li> <li>- Preços baixos</li> <li>- Prazo de entrega</li> <li>- Disponibilidade pronta entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento/ Assistência Técnica</li> <li>- Preços acessíveis</li> <li>- Durabilidade</li> <li>- Parceria/ Relacionamento</li> <li>- Disponibilidade pronta Entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecedor idôneo</li> <li>- Qualidade de impressão</li> <li>- Preços justos</li> <li>- Fornecedor imediato</li> <li>- Preços baixos</li> <li>- Volumes</li> <li>- Prazo de entrega</li> <li>- Disponibilidade pronta entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume</li> <li>- Preços acessíveis</li> <li>- Distribuição nacional</li> <li>- Padrão qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço padrão</li> <li>- Proximidade do cliente</li> <li>- Relacionamento</li> <li>- Disponibilidade imediata</li> <li>- Just in time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuição nacional</li> <li>- Certificações e Selo Abrinq</li> <li>- Preços diferenciados por segmentos</li> </ul>
Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a resinas</li> <li>- Desenvolvimento interno moldes p/ extrusão</li> <li>- Custos reduzidos c/ escala</li> <li>- Equipe de vendas licitações públicas</li> <li>- Relacionamento com construtoras</li> <li>- Distribuição nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda c/ revendedores</li> <li>- Volume</li> <li>- Diferenciação produto</li> <li>- P&amp;D</li> <li>- Atendimento Agricultura Irrigada do Nordeste</li> <li>- Certificações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outsourcing transformado plástico</li> <li>- Representação de terceiros e importados</li> <li>- Controle e desenvolvimento dos moldes (parcerias)</li> <li>- Fidelização dos clientes</li> <li>- Alta taxa de inovação em design e tecnologia de impressão</li> <li>- Comércio eletrônico (internet)</li> <li>- Distribuição nacional (filiais e CDs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a resina importada (ABS)</li> <li>- Reciclagem matéria-prima</li> <li>- Escala</li> <li>- Engenharia desenvolvimento de produtos</li> <li>- Forte representatividade de comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecedor pré-forma</li> <li>- Máquinas mais sofisticadas (menor consumo de energia e maior velocidade de sopro)</li> <li>- Fonte barata de energia</li> <li>- Fidelização de clientes</li> <li>- Outsourcing (sopro p/ terceiros)</li> <li>- Volume/escala</li> <li>- Venda direta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mão de obra local Elevada especialização</li> <li>- Acabamento manual</li> <li>- Baixa organização sindical</li> <li>- Venda com revendedores</li> <li>- Parcerias com concorrentes locais</li> <li>- Portfólio de produtos</li> <li>- Posicionamento</li> </ul>

# FCS do Grupo de Termofixos



<p><b>Quem são os clientes e o que eles querem?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Padrão de qualidade</li><li>➤ Prazo de entrega</li><li>➤ Disponibilidade pronta entrega</li></ul>
<p><b>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Proximidade dos clientes</li><li>➤ Relacionamento com clientes (indústria náutica, indústria automotiva, lojas de materiais de construção etc.)</li><li>➤ Mão de obra treinada e capacitada</li><li>➤ Certificações (ISOs)</li></ul>

# FCS do Grupo de Reciclados (Primário e Secundário)

<p>Quem são os clientes e o que eles querem?</p>	<p><b>Primário</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resina de qualidade</li> <li>➤ Preço inferior a resina virgem</li> <li>➤ Volume/escala</li> </ul> <p><b>Secundário</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preços baixos</li> <li>➤ Volume/escala</li> <li>➤ Apelo ambiental</li> </ul>
<p>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</p>	<p><b>Primário</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rede de clientes</li> <li>➤ Matéria-prima bem classificada</li> <li>➤ Mão-de-obra capacitada p/ auditoria da qualidade do material</li> </ul> <p><b>Secundário</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rede de sucateiros</li> <li>➤ Canais de distribuição (supermercados, lojas R\$1,99, lojas de materiais de construção)</li> <li>➤ Diversificação de produtos</li> <li>➤ Mão-de-obra capacitada p/ auditoria da qualidade do material</li> </ul>

# FCS do Grupo de Prestação de Serviços

<p><b>Quem são os clientes e o que eles querem?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipe altamente especializada – background grandes indústrias</li> <li>➤ Preços justos</li> <li>➤ Comprometimento</li> <li>➤ Atendimento do prazo planejado</li> <li>➤ Customização total</li> <li>➤ Relacionamento</li> </ul>
<p><b>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relacionamento com clientes</li> <li>➤ Parcerias/alianças com concorrentes</li> <li>➤ Clientes fidelizados (manutenção industrial)</li> <li>➤ Mão-de-obra treinada e capacitada</li> </ul>

# Estratégias do APL

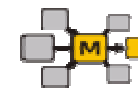
A) Visão

B) Posicionamento (Custo, Diferenciação e Foco)

C) Estratégias de Crescimento



# Posicionamento Estratégico dos Grupos do APL



MARKESTRAT

	LIDERANÇA EM CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
ALVO AMPLIO	<p>Garantia de suprimentos (resinas) Economia de Escala (volume) Padrão de Qualidade Resistência/ Durabilidade Outsourcing Distribuição nacional Relacionamento direto ou com revendas Disponibilidade pronta entrega</p> <p><b>Resinas termoplásticas</b> <b>Produtos semi-acabados e acabados (sistemas de irrigação, tubos e conexões e capacetes)</b></p>	<p>Oferta customizada Elevada Qualidade Design produto Distribuição nacional Disponibilidade pronta entrega Prazo e preço justo Aliança/ Parcerias Fidelização / Relacionamento Clientes</p> <p><b>Moldes e equipamentos industriais (personalizados)</b> <b>Prestação de Serviços</b> <b>Produtos semi-acabados e acabados (Brindes e Brinquedos)</b></p>
	ENFOQUE EM CUSTO	ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO
ALVO ESTRITO	<p>Economia de Escala Outsourcing Padronização e garantia de qualidade Rede de fornecedores Proximidade dos clientes Venda direta Disponibilidade pronta entrega</p> <p><b>Embalagens e Garrafas (PET)</b> <b>Compostos e Aditivos</b> <b>Reciclados primário e secundário</b> <b>Moldes padronizados</b> <b>Termofixos</b></p>	<p>Customização de produto (design) Atendimento personalizado Proximidade dos clientes</p> <p><b>Termofixos</b></p>

# Estratégias de Crescimento



		MERCADOS	
		ATUAIS	NOVOS
PRODUTOS	ATUAIS	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produtos semi-acabados e acabados (Tubos e Conexões)</li> <li>➤ Moldes e equipamentos industriais padronizados</li> <li>➤ Reciclados primários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prestação de serviços</li> </ul>
	NOVOS	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>	<b>Diversificação</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produtos semi-acabados e acabados (Capacetes)</li> <li>➤ Resinas termoplásticas</li> <li>➤ Compostos e Aditivos</li> <li>➤ Reciclados secundários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produtos semi-acabados e acabados (Sistemas de Irrigação, Brindes, Brinquedos, Embalagens e Garrafas)</li> <li>➤ Termofixos</li> <li>➤ Moldes e equipamentos industriais personalizados</li> </ul>

# Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos

- A) Dimensões
- B) Objetivos Médio Prazo (3 anos)
- C) Objetivos Longo Prazo (8 anos)



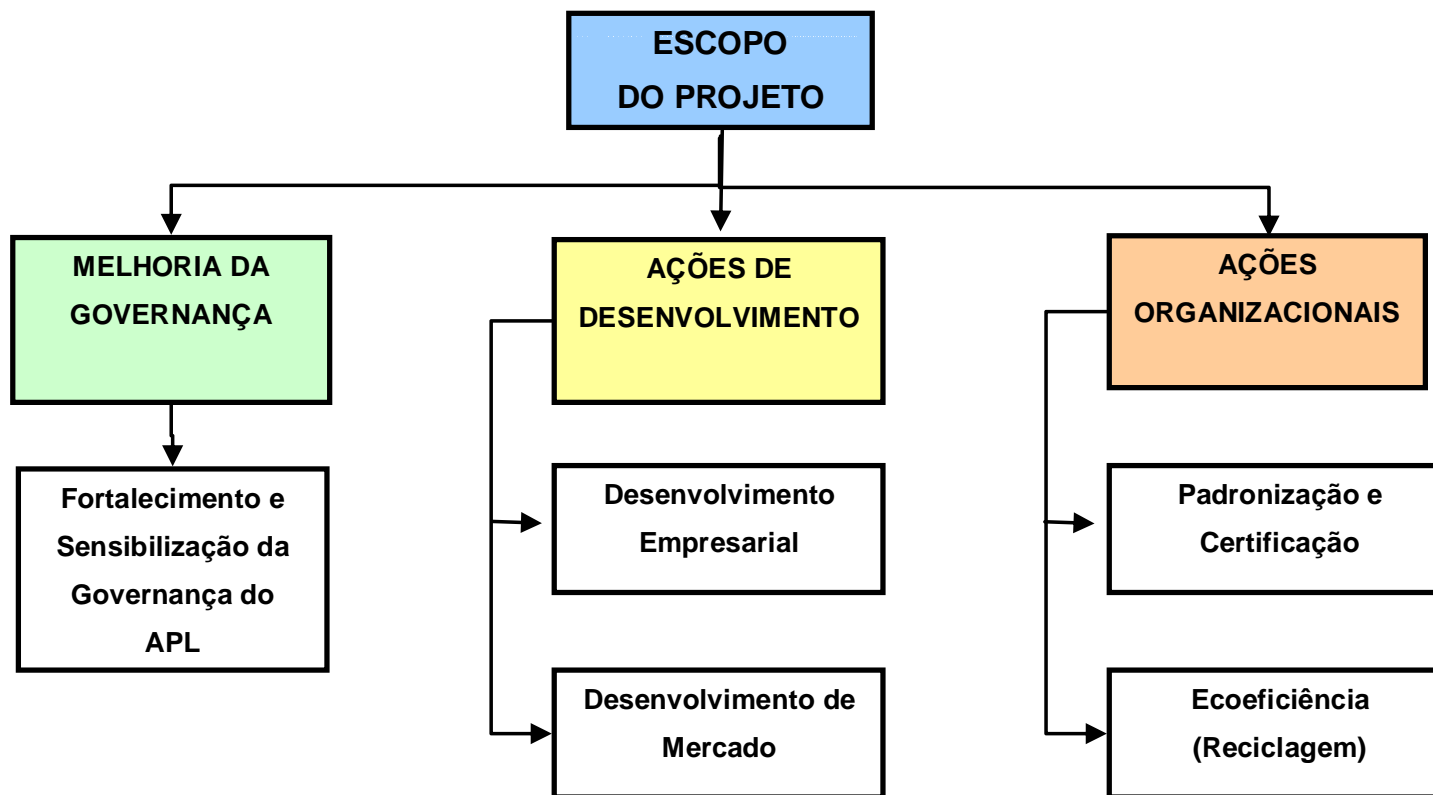
## Visão para o APL



- “O APL de Transformação de Plásticos será referência regional pela integração dos seus fornecedores de insumos centrais (compostos e aditivos, moldes, recicladores e prestadores de serviço) com os produtores de transformados plásticos (produtos acabados e semi-acabados), explorando a flexibilidade na organização empresarial com a prática do outsourcing (terceirização), garantindo a qualidade da oferta com padrões e certificações, sempre inovando em design dos produtos finais para completo aproveitamento do potencial dos segmentos de mercado no Norte e Nordeste do Brasil.”

**Atenção: Esta declaração deve conter: Visão de Grupos Estratégicos, Visão dos Mercados atendidos e Visão das Competências Distintivas do APL. A partir dessa seqüência devem-se dar condições para o futuro do APL.**

# Dimensões do Projeto Estruturante



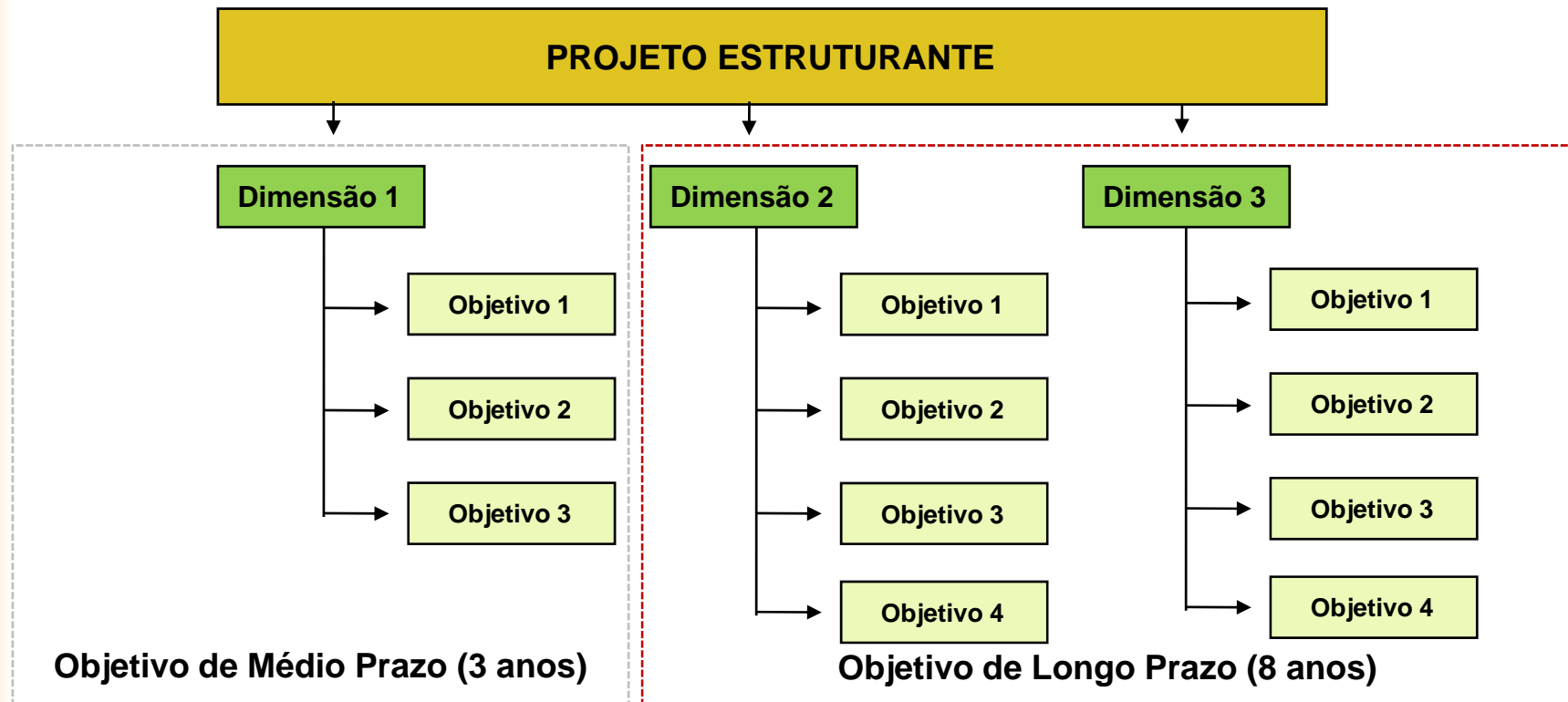
# Dimensões e Objetivos Estratégicos

Dimensão Estratégica 1.	Objetivos Estratégicos
<p>Melhoria da Governança do APL de Transformação de Plástico</p> <p><b>Linha BID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão, Administração e Governança do APL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a base de empresários nas reuniões de governança e também adotar uma política de tomada de decisão para o APL.</li> <li>- Fortalecer a associação do APL (PlastBahia)</li> <li>- Realizar Benchmarking com outros APLs</li> </ul>
Dimensão Estratégica 2.	Objetivos Estratégicos
<p>Ações de Desenvolvimento (Empresarial e Mercado)</p> <p><b>Linha BID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação e assessoria empresarial.</li> <li>- Comercialização, prospecção de mercados e exportações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar a base de empresas submetidas ao diagnóstico empresarial do SEBRAE-BA.</li> <li>- Realizar cursos/capacitações empresariais</li> <li>- Realizar consultorias.</li> <li>- Atualizar inteligência de mercado existente.</li> </ul>
Dimensão Estratégica 3.	Objetivos Estratégicos
<p>Ações Organizacionais (Padronização e Certificação; Ecoeficiência)</p> <p><b>Linha BID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meio ambiente e desenvolvimento social.</li> <li>- Tecnologia industrial básica.</li> <li>- Inovação tecnológica e industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar cursos/capacitações técnicas</li> <li>- Aumentar a base de certificação dos processos produtivos das empresas.</li> <li>- Aumentar aproveitamento de refugos, sobras e aparas.</li> <li>- Melhoria da qualidade da resina reciclada (cadeia de suprimentos).</li> </ul>

# Sub-tópico 4.I: Dimensões e Objetivos do Projeto Estruturante

Será construída com base na (i) **Análise Estratégica do APL** e na (ii) **Definição da Estratégia de Negócios** todas as dimensões estratégicas do Projeto Estruturante.

Ex.:



# Detalhamento das Ações Executivas



Ex.:  
Ação 1

**Nome da Ação:**

**Descrição da Ação:**

**Resultado Esperado pela Ação:**

**Agentes Envolvidos e Responsabilidades:**

**Orçamento e Outros Recursos:**

**Tipo de Ação Conforme Nomenclatura:**

- 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;
- vi) gestão, administração e governança no APL.

**Situação:**

**Cronograma:**

**Importante:** Deve-se prestar particular atenção às atividades que prevêm mecanismos associativos e cooperativos entre as empresas tais como: compras conjuntas, marketing coletivo, formação de consórcio para exportação, parceria para desenvolvimento de produtos, gestão compartilhada, comercialização conjunta, dentre outras (Edital SEBRAE/BA).

# MARKESTRAT

## CENTRO DE PESQUISA E PROJETOS EM MARKETING & ESTRATÉGIA

Marco Antonio Conejero – Coordenador - [marcoa@markestrat.org](mailto:marcoa@markestrat.org)

Filipe Soares Pontoglio – Assistente – [fsoares@markestrat.org](mailto:fsoares@markestrat.org)

José Carlos Valle – Consultor Especialista – [apureadm@yahoo.com.br](mailto:apureadm@yahoo.com.br)

Rodrigo Alvim – Coordenador dos APLs – [ralvim@markestrat.org](mailto:ralvim@markestrat.org)

[www.markestrat.org](http://www.markestrat.org)

Av Presidente Vargas, 2001  
Sala 143/144 Ed. New Century  
Ribeirão Preto – SP – Brasil

