

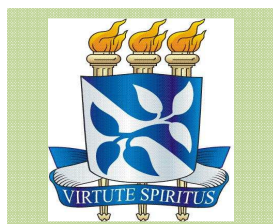
Projeto

Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Norte, Nordeste e Mato Grosso e dos Impactos dos Grandes Projetos Federais no Nordeste

Nota Técnica 02

Mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio nos Arranjos Produtivos Locais

Bahia



Projeto**Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Norte, Nordeste e Mato Grosso e dos Impactos dos Grandes Projetos Federais no Nordeste**

Nota Técnica 02

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO ESTADO DA BAHIA: MAPEAMENTO,
METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO PARA POLÍTICAS DE
APOIO**

Bahia

Equipe Estadual**Coordenador:**

Hamilton de Moura Ferreira Júnior

Pesquisadores:

Rossine Cerqueira da Cruz

Fábio Batista Mota

Thiago Góes

Estagiários:

Alexsandra Andrade Santana

Gustavo Orge Orrico

Rodrigo Carvalho Oliveira

Thiago Henrique Rios

Equipe de Coordenação do Projeto / RedeSist

Coordenadora: Valdênia Apolinário

Maria Lussieu da Silva

Thaís de Miranda Moreira

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Ações do Projeto do APL do Setor Automotivo	30
Quadro 2 - Ações do Projeto do APL de Moda de Feira de Santana.....	32
Quadro 3 - Ações do Projeto do APL de Moda de Salvador	34
Quadro 4 - Resumo das condições gerais para o acesso ao CrediAPL.....	37
Quadro 5 - Volume de operações realizadas do CrediAPL	37
Quadro 6 - Montante desembolsado pelo Projeto PROGREDIR até outubro de 2008	41
Quadro 7 - Síntese das ações do Projeto PROGREDIR	41
Quadro 8 - Critérios de priorização para seleção de APLs	45
Quadro 9 - Lista dos 18 APLs identificados como prioritários	46
Quadro 10 - Lista de APLs selecionados	47
Quadro 11 - Os 11 APLs apoiados pelo Projeto PROGREDIR	50
Quadro 12 - APLs identificados por Cruz e Passos (2004)	54
Quadro 13 - Lista de APLs identificados e não apoiados	55
Quadro 14 - Lista de APLs não identificados	58
Quadro 15 - Lista de APLs identificados e apoiados.....	67
Quadro 16 - Lista de APLs identificados e não apoiados	69
Quadro 17 - Lista de APLs “não” identificados	70
Quadro 18 - Lista de APLs identificados por Cruz e Passos (2004)	74
Figura 1 - Estrutura de gestão da extinta RedeAPL do Estado da Bahia.....	11
Figura 2 - Modelo de Governança da extinta RedeAPL do Estado da Bahia.....	12
Figura 3 - Estrutura organizacional do NE-APLs/BA	21
Figura 4 - Síntese da Estrutura Institucional e das Ações de Apoio aos APLs na Bahia	51
Figura 5 - Mapa com os 14 APLs apoiados pelo NE-APLs/BA.....	71

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALTIS - Universidade Católica de Milão
 APL - Arranjo Produtivo Local
 BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
 BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
 CODEVASF - Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
 DESENBÁHIA - Agência de Fomento da Bahia
 FAPESB - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
 FIEB - Federação das Indústrias do Estado da Bahia,
 FUNDESE - Fundo de Desenvolvimento Socioeconômico do Estado da Bahia
 GEOR - Gestão Estratégica Orientada para Resultados
 GTP APL - Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
 IEL - Instituto Euvaldo Lodi
 MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
 NE-APLs/BA - Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais da Bahia
 OGL - Organização de Governança Local
 PE - Projetos Estruturantes
 PMC - Plano de Melhoria da Competitividade
 PMI - Plano de Melhoria Individual
 PPA - Plano Plurianual
 PROCOMPI - Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias
 Projeto BID - Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial
 Projeto PROGREDIR - Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial
 PROMO - Centro Internacional de Negócios da Bahia
 RAIS - Relação Anual de Informações Sociais
 RedeApl - Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais do Estado da Bahia
 RETEC - Rede de Tecnologia da Bahia
 RMS - Região Metropolitana de Salvador
 SEAGRI - Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária
 SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
 SECTI - Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação
 SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
 SEPLAN - Secretaria de Planejamento
 SIC - Secretaria da Indústria e Comércio
 SICM - Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração
 SINDVEST - Sindicato das Indústrias do Vestuário de Salvador e Região
 SMA - Sistema de Monitoramento e Avaliação do Programa
 UGP - Unidade de Gerenciamento de Projeto

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1. ANTECEDENTES/HISTÓRICO, CONCEITOS UTILIZADOS E DESENVOLVIMENTO DA ATENÇÃO DADA À QUESTÃO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO ESTADO DA BAHIA	8
2. ORGANISMOS RESPONSÁVEIS PELO APOIO AOS APLS NO ESTADO E POLÍTICAS DE APOIO IMPLEMENTADAS	20
3. CONCEITOS E METODOLOGIAS ADOTADAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E OS CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS ARRANJOS OBJETOS DAS POLÍTICAS	42
4. MAPEAMENTOS/LISTAGENS DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS IDENTIFICADOS E QUE SÃO FOCOS DE POLÍTICA NO ESTADO DA BAHIA	49
5. OS DEMAIS ARRANJOS NÃO APOIADOS.....	52
5.1. OS ARRANJOS IDENTIFICADOS NOS MAPEAMENTOS EXISTENTES E QUE NÃO ESTÃO SENDO ESTIMULADOS POR POLÍTICAS PARA APLS NO ESTADO	52
5.2. OS ARRANJOS NÃO INCLUÍDOS EM LISTAGENS/MAPAS ESTADUAIS DE APLS – “NÃO” IDENTIFICADOS/VAZIOS (DE ACORDO COM O CONHECIMENTO TÁCITO DOS PESQUISADORES DE CADA ESTADO)	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES	62

INTRODUÇÃO

O objetivo¹ do presente relatório é consolidar conhecimentos sobre experiências de identificação de Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Estado da Bahia e avaliar as políticas de apoio existentes. Mais especificamente, tal trabalho consiste na: a) identificação dos APLs presentes no mapa estadual e que são foco de ações pública/privada; b) identificação das instituições que apóiam os APLs no Estado; c) identificação dos APLs presentes no mapa estadual e que não são foco de ações pública/privada no Estado; d) levantamento dos critérios/metodologias/conceitos utilizados para identificação e elaboração do mapa estadual de APLs; e) levantamento dos critérios/metodologias utilizados para a seleção dos APLs apoiados; f) análise, caracterização e crítica das metodologias/conceitos/critérios utilizados pelos organismos/instituições para a identificação e seleção dos APLs apoiados; g) e identificação dos arranjos que não estão presentes no mapeamento existente no Estado.

A investigação seguiu os procedimentos metodológicos dispostos no Termo de Referência do Produto 2 (TR2). De forma geral, o método para o levantamento das informações e dados consiste na utilização de fontes primárias (entrevistas junto às instituições/organizações de apoio aos APLs no Estado) e secundárias (documentos divulgados pelas instituições/organizações de apoio aos APLs no Estado). A identificação dos arranjos que não estão presentes no mapeamento existente foi feita com base no conhecimento tácito dos pesquisadores sobre a realidade do Estado da Bahia. A lista de APLs identificados e apoiados, identificados e não apoiados e não apoiados informa os municípios (código IBGE) e atividades CNAE (vide Apêndices B,C e D). A elaboração dos mapas dos APLs do Estado, conforme TR2, está a cargo do próprio BNDES. Não obstante, e apenas a título de ilustração, o Apêndice E apresenta um mapa identificando no espaço os 14 APLs apoiados pelo Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais da Bahia (NE-APLs/BA); gerado (através do software ArcView) a partir das informações levantadas pela pesquisa. No que tange, especificamente, às entrevistas com as instituições/organizações responsáveis pelo apoio aos APLs na Bahia, seguiu-se o roteiro de entrevista sugerido no TR2, dividido, como está, em quatro grandes eixos (vide Apêndice A): (i) identificação e caracterização da instituição entrevistada; (ii) histórico da instituição quanto às ações voltadas a APLs no Estado, antes de 2008; (iii) APLs identificados e apoiados pela instituição no Estado (2008-2009); (iv) programas, projetos e/ou ações da instituição para APLs no Estado (2008-2009)².

¹ Conforme Termo de Referência do Produto 2, disponibilizado pela coordenação geral do projeto.

² As razões para o corte temporal em (i) antes de 2008 e (ii) período 2008-2009 são apresentadas no TR2.

Este relatório está estruturado em mais 5 seções, além desta introdução e das considerações finais. A seção 1 faz uma contextualização histórica das políticas e instituições que apoiavam os APLs no Estado da Bahia. A seção 2 apresenta os organismos/instituições responsáveis pelas políticas para APLs no Estado e as ações implementadas. A seção 3 apresenta os conceitos e metodologias adotadas para a identificação dos APLs e os critérios para seleção dos arranjos objetos das políticas de apoio. Na seção 4 são apresentados os APLs identificados e apoiados e as instituições responsáveis pelo apoio a cada arranjo. A última seção apresenta (i) os demais APLs identificados no mapeamento Estadual, mas que não são objeto de apoio e (ii) destaca, com base no conhecimento tácito dos pesquisadores sobre o Estado da Bahia, os APLs que não estão presentes no mapa estadual.

1. ANTECEDENTES/HISTÓRICO, CONCEITOS UTILIZADOS E DESENVOLVIMENTO DA ATENÇÃO DADA À QUESTÃO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO ESTADO DA BAHIA³

O aparato institucional de apoio aos APLs no Estado da Bahia foi inicialmente montado no ano de 2003, com a criação da (extinta) Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais do Estado da Bahia (RedeAPL), sob coordenação da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI)⁴. Antes da SECTI, não havia, no Estado, políticas propriamente direcionadas para APLs, mas, apenas, intervenções pontuais voltadas, basicamente, para atração de empresas por meio de incentivos fiscais; tais ações eram desenvolvidas pela Secretaria da Indústria e Comércio (SIC) e pela Secretaria de Planejamento (SEPLAN). A criação da SECTI, em 2003, pode, portanto, ser considerada o “marco zero” para iniciativas públicas de fomento para APLs no Estado da Bahia; iniciativas estas, como dito, estruturadas institucionalmente em torno da RedeAPL.

A RedeAPL era formada pela SECTI, Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária (SEAGRI), Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração (SICM), Secretaria do Planejamento (SEPLAN), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-BA), Federação das Indústrias do Estado da Bahia, Instituto Euvaldo Lodi (FIEB/IEL), Centro Internacional de Negócios da Bahia (Promo), Agência de Fomento da Bahia (Desenbahia) e pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB). Contava, também, com a participação de outras instituições de financiamento, como o Banco do Nordeste e o Banco do Brasil.

Na fase inicial de desenvolvimento da Rede APL, buscou-se estruturar e capacitar os representantes das diversas instituições que faziam parte da mesma. Os objetivos e metas desta iniciativa eram:

- Desenvolver estudos e pesquisas para a identificação dos APLs potenciais, em estruturação e já consolidados;
- Promover uma maior articulação entre os diversos atores que realizam ações em APLs;
- Desenvolver ações conjuntas que garantam “foco” e resolutividade na seleção e nas ações de suporte aos APLs;

³ Parte desta seção é uma adaptação/atualização do texto de FERREIRA-JUNIOR et al (2008). Complementarmente ao citado trabalho, foram apresentadas informações coletadas em documentos disponibilizados pelos agentes de apoio aos APLs no Estado da Bahia, assim como nas entrevistas realizadas.

- Alavancar maior volume de recursos e definir sua implantação;
- Garantir um ambiente favorável à implantação e consolidação dos APLs.

A identificação das capacitações de alguns setores dinâmicos da economia baiana, que apresentavam vantagens competitivas, foi objeto dos trabalhos iniciais da RedeAPL, que montou a estratégia para promoção dos arranjos e do seu modelo de gestão, bem como a elaboração de projetos de financiamento. Nesta etapa preparatória, foram realizadas as seguintes ações:

- Contratação de uma consultoria técnica para mapear os possíveis APLs do Estado;
- Realização de *Workshop* com os membros da Rede e convidados especiais para seleção de arranjos-piloto;
- Elaboração do modelo de governança para definir a atuação conjunta e em rede nos arranjos selecionados;
- Lançamento do *web site* da Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais da Bahia com o objetivo de:
 - promover a interação entre as instituições;
 - fomentar pesquisas para o desenvolvimento de tecnologias e a capacitação dos diversos segmentos que fazem parte da RedeAPL;
 - realizar fóruns de discussões permanentes e hospedar um banco de dados com informações das diversas áreas ligadas aos APLs;
- Realização do 1º Seminário Nordeste de Arranjos Produtivos Locais. Evento em que foram discutidos e aprofundados conceitos, além da troca de experiências entre os estados nordestinos que desenvolvem ações em APLs.

O esforço inicial da RedeAPL esteve concentrado no desenvolvimento de estudos e pesquisa para a identificação dos Arranjos Produtivos Locais do Estado da Bahia. Dos 66 APLs identificados no Estado, 18 foram escolhidos, segundo 13 critérios adotados para a seleção. Dentre esses arranjos, alguns receberam apoio da RedeAPL, devido ao grande potencial de desenvolvimento e à capacidade de cooperar entre si e com instituições parceiras. Foram escolhidos para apoio, inicialmente, oito APLs: Transformação Plástica (Região Metropolitana de Salvador), Confeccões (Salvador/Uruguai), Sisal (Região de Valente), Rochas Ornamentais – Bege Bahia

⁴ Em 2003, o Governo do Estado da Bahia, considerando o papel que se costuma atribuir à tecnologia na garantia das condições do desenvolvimento sustentável, criou a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI); inicialmente como secretaria extraordinária, convertendo-a em secretaria ordinária em janeiro de 2004.

(Ourolândia/Jacobina), Ferramentaria (Região Metropolitana de Salvador), Floricultura (Maracás), Derivados de cana-de-açúcar (Abaíra) e Cerâmica (Alagoinhas).

A estrutura de gestão da extinta RedeAPL (Figuras 1) era composta por um centro decisório; instância superior e decisória responsável pela efetiva condução das ações e formada pelos Secretários de Estado e dirigentes de órgãos signatários do Protocolo de Intenções que a criou. Esse grupo deveria reunir-se sempre que: fosse apresentado um novo projeto para os APLs; fosse necessário avaliar os resultados do trabalho da Rede; e houvesse necessidade de tomar decisões sobre questões encaminhadas pelo Grupo Executivo.

O grupo executivo era formado por técnicos das instituições parceiras da RedeAPL. A esse grupo cabia conduzir e coordenar as ações para implementar os APLs priorizados e promover a integração das ações dos participantes e dos demais interessados no programa. As atribuições desse grupo eram: i) elaborar o plano de trabalho e o modelo de gestão para a implantação dos APLs priorizados; ii) orientar a aplicação dos recursos destinados aos APLs; iii) apoiar a criação de grupos técnicos no âmbito de cada APL e participar dos trabalhos desenvolvidos nos mesmos; iv) encaminhar os projetos desenvolvidos nos grupos técnicos para conhecimento e decisão do Centro Decisório; v) e coordenar, conduzir e avaliar as ações de implantação dos referidos arranjos e propor medidas de correção de rumo quando necessárias.

Os trabalhos do grupo executivo eram de responsabilidade de um coordenador, que deveria promover e conduzir as reuniões ordinárias e extraordinárias da RedeAPL. Os líderes de APL eram os integrantes do grupo executivo. Cada membro desse grupo era designado para liderar a implantação de um APL específico. Um 'líder' possuía as seguintes funções: promover articulação entre os diversos atores do arranjo produtivo; promover articulações entre os membros da Rede e do APL; coordenar as ações dos consultores da Rede no APL; encaminhar os projetos elaborados no APL para a Rede de Apoio; e acompanhar a implantação do APL.

Convém ressaltar que esse trabalho de líder do APL era de cunho temporário; tendo em vista que o objetivo maior da rede era tornar os arranjos auto-sustentáveis assim que eles fossem implantados e estivessem em pleno funcionamento. Outro importante ator nesse modelo de governança era o gestor do APL, que seria o grande articulador do arranjo, e o responsável pela condução das ações voltadas, desde a coordenação e a elaboração de estudos até a monitoração e implementação dos projetos. Em função de seu duplo papel, de articulador das ações e de conhecedor das especificidades técnicas dos APLs, era fundamental que este ator fosse alguém que conhecesse bem o setor e, principalmente,

que fosse reconhecido com liderança pelos seus pares. O gestor do APL deveria contar com o apoio do Secretário Executivo do APL, que, além de assessorá-lo no desempenho de suas atribuições, deveria monitorar a execução dos projetos selecionados e organizar um banco de dados com as informações do APL para prover o Portal da Inovação.

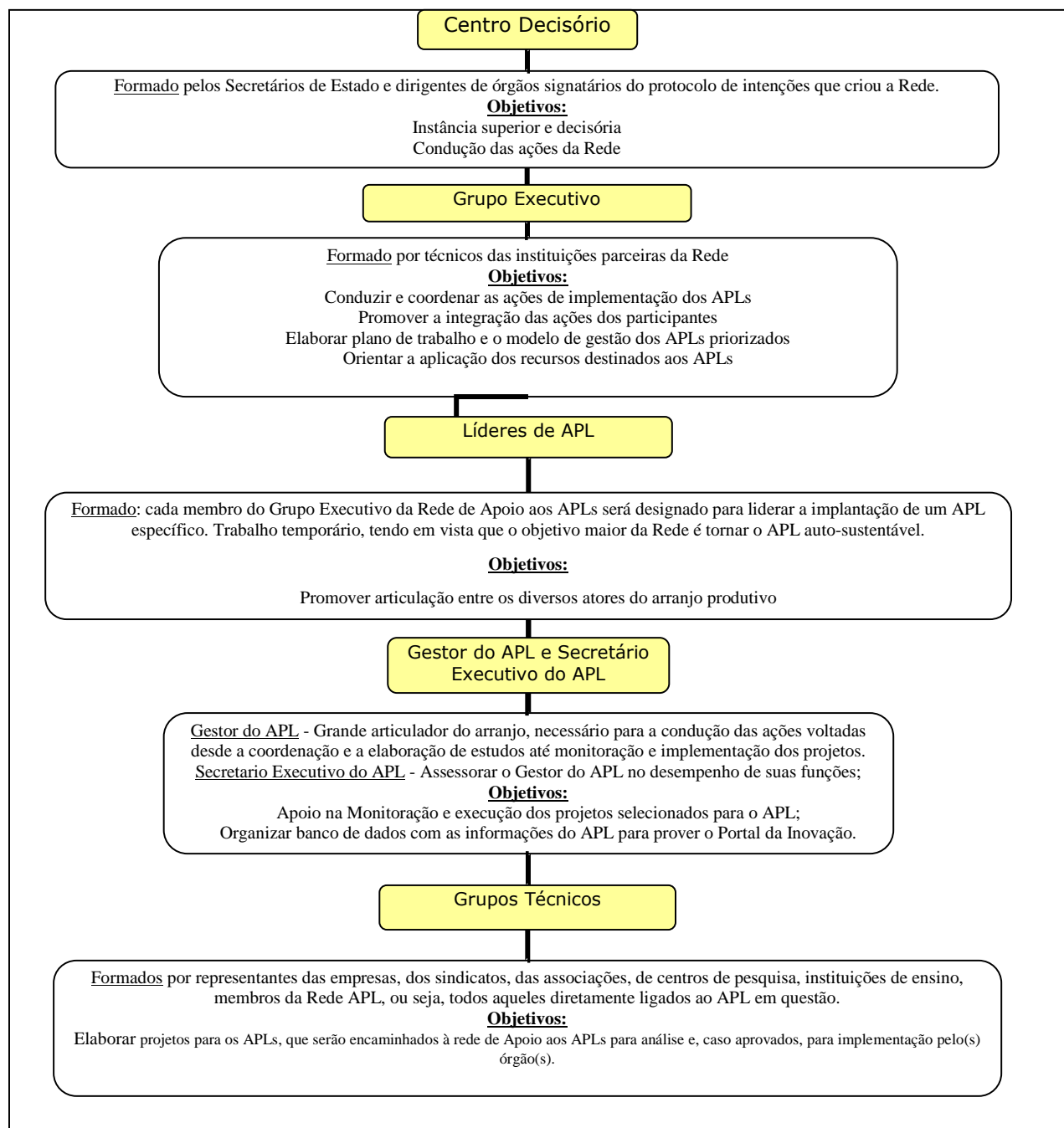


Figura 1 - Estrutura de gestão da extinta Rede APL do Estado da Bahia
FONTE: FERREIRA-JUNIOR et al (2008).

Os Grupos Técnicos (Figura 2) eram formados por representantes das empresas, dos sindicatos, das associações, de centros de pesquisa, instituições de ensino, membros da Rede, ou seja, todos aqueles

diretamente ligados ao APL em questão. Cada arranjo priorizado deveria constituir grupos de trabalho temáticos, vinculados a um objetivo ou necessidade específica. Esses grupos deveriam estar estruturados em torno dos seguintes temas: Grupo 1, Formação de Recursos Humanos; Grupo 2, Mecanismos de Financiamento; e Grupo 3, Prospecção de Mercado Consumidor. Cada grupo possuía um líder, a quem cabia a tarefa de coordenar as ações, monitorar o seu desempenho e se articular com o Grupo Executivo da Rede de Apoio aos APLs.

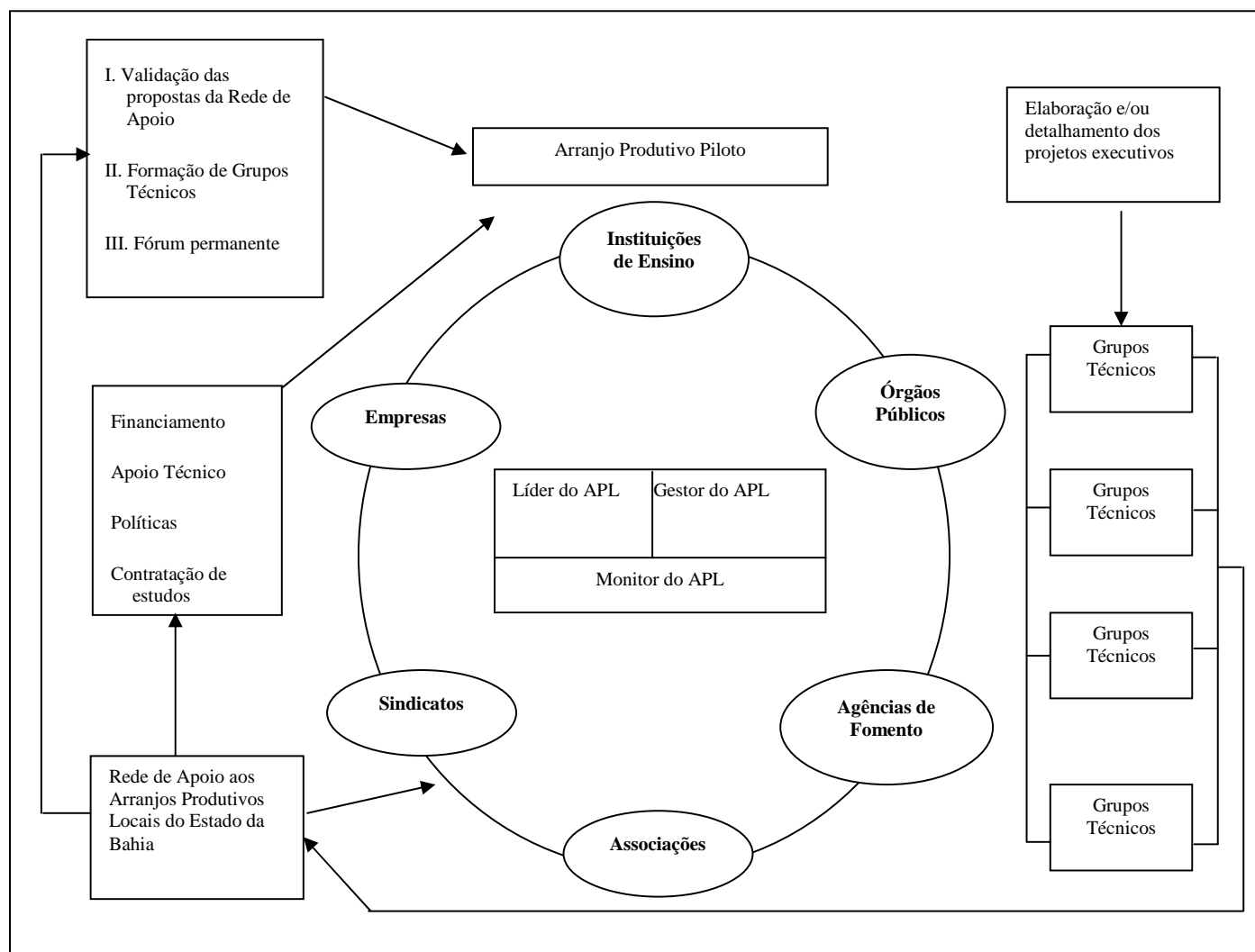


Figura 2 - Modelo de Governança da extinta RedeAPL do Estado da Bahia

FONTE: FERREIRA-JUNIOR et al (2008).

O ambiente institucional da RedeAPL era formado pelas entidades de apoio técnico-financeiro, com um conjunto diversificado de instituições, abrangendo desde funções de estímulo à inovação e à qualificação tecnológica das empresas, até funções de apoio ao desenvolvimento empresarial e de financiamento. Dentre as instituições que formavam a rede de Apoio aos APLs, algumas tinham uma participação mais efetiva, com ações executadas e em andamento. Essas instituições eram a SECTI, a FAPESB, o SEBRAE, FIEB/IEL, DESENBAHIA e PROMO.

Entretanto, em virtude da mudança de governo no Estado da Bahia, no ano de 2007, as estratégias de apoio aos APLs sofreram algumas alterações, sobretudo no que diz respeito à sua coordenação e ao arcabouço institucional montado para a promoção dos arranjos. Aqui, ressalta-se a extinção da RedeAPL e a mudança da instituição coordenadora das políticas de fomento aos arranjos da SECTI para a Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia (SICM).

Esta alteração na coordenação das políticas de promoção dos arranjos no Estado foi resultado das orientações proposta pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Dessa forma, instituiu-se, via Decreto Estadual (Decreto N° 10.431 de 24/08/2007), o Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais da Bahia (NE-APLs/BA), sob coordenação da SICM. Trata-se de uma instância permanente de formulação, coordenação, articulação e suporte à execução das políticas do Estado voltadas ao apoio dos APLs. Destaca-se que a estrutura institucional e organizacional do núcleo se assemelha bastante ao aparato institucional da extinta RedeAPL. Desse modo, aparentemente, não há grandes diferenças, do ponto de vista da estrutura de gestão e do modelo de governança, entre a extinta RedeAPL e o atual NE-APLs/BA.

Entretanto, no âmbito da extinta RedeAPL, embora os avanços na montagem do modelo de gestão dos APLs selecionados no Estado e a maior articulação dos atores locais tenham tido alcance limitado, destaca-se que a sua constituição, bem como a dos Grupos de Trabalho dos APLs, representou um marco inicial para a estratégia de atuação de políticas com foco em APLs no Estado da Bahia. Nesse sentido, um dos principais resultados deste aparato institucional foi a mobilização dos atores locais; sobretudo dos setores produtivos e das instituições que atuavam junto aos mesmos.

1.1. PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL

Atualmente, a principal iniciativa de apoio aos APLs no Estado da Bahia é o Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (Projeto PROGREDIR; antigo Projeto BID). Trata-se de uma parceria firmada entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o SEBRAE - Nacional, a SECTI e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). O programa tem a finalidade de promover maior competitividade e sustentabilidade em 11 arranjos produtivos locais do Estado⁵. O programa busca incentivar o desenvolvimento empresarial por meio de ações voltadas para a modernização institucional das empresas que constituem esses APLs, através da formação compulsória de rede de

⁵ A princípio, o Projeto BID apoiava 10 APLs, mas na revisão do contrato estendeu-se o apoio para o APL do Sisal.

firmas, de modo a potencializar a inovação e a difusão tecnológica, ampliando, assim, a competitividade das empresas envolvidas.

Assim, o objetivo do projeto é articular a cooperação empresarial e institucional para a difusão de práticas competitivas e sustentáveis nos APLs beneficiados. Nesse sentido, em julho de 2006 foi assinado o contrato de empréstimo no valor de US\$16.667.000,00 (sendo US\$10.000.000,00 do BID e US\$6.667.000,00 do Governo do Estado, SEBRAE-NA e IEL), de modo que se garantisse recursos financeiros para alcançar os objetivos do programa. O Contrato de Empréstimo foi assinado em julho de 2006, com prazo de execução e desembolso de três anos.

A execução desse programa consiste na implementação de ações voltadas para os APLs, a partir de um estudo estratégico, intitulado de Plano de Melhoria da Competitividade (PMC), que define linhas de ações estratégicas que norteiam a elaboração de Projetos Estruturantes (PE) para cada APL. Destaca-se que o Projeto apóia, de forma compulsória⁶, a formação de Redes Associativas Empresariais. Para tanto, uma de suas ações é promover a capacitação técnica e empresarial em cultura de cooperação e consultoria especializada para formalização das redes e elaboração de Planos de Negócio, que são selecionados por meio de chamada pública, para financiamento de ações de capacitações profissional e empresarial, acesso a mercados e oferta de serviços técnico-tecnológicos e de gestão.

A coordenação desta iniciativa está a cargo da SECTI, instituição responsável pela contratualização da parceria. Para avaliação e monitoramento da iniciativa foram criados alguns indicadores: 1) Índice de Cooperação Empresarial: percentual de empresas participantes de redes associativas com relação ao total de empresas integrantes dos APLs; 2) índice de Articulação Institucional: aumento nos recursos de apoio captados pelos APLs com outras instituições fora do Programa; 3) Índice de Desenvolvimento Empresarial: aumento no percentual de empresas que adotam práticas competitivas (em atividades financiadas pelo Programa, como gestão empresarial e ambiental, controle de qualidade, e adoção de tecnologias industriais básicas) com relação ao total de empresas integrantes dos APLs; 4) e Índice de Satisfação: pelo menos 70% dos empresários que se beneficiaram dos serviços financiados pelo Programa consideram que os mesmos contribuíram de maneira significativa para melhorar sua posição competitiva, medido ao final do Programa.

⁶ Para se ter acesso aos editais do Projeto BID é necessário que as empresas estejam articuladas em redes de firma

O projeto PROGREDIR está estruturado em quatro componentes básicos:

I - Sensibilização, mobilização e articulação dos APLs beneficiados pelo programa:

Os supostos para execução desta ação são: i) as empresas do APL irão chegar a um consenso e identificarão uma organização em cada APL com disposição/interesse para exercer as funções de Organização de Governança Local (OGL); ii) existe disponibilidade/interesse das empresas dos APLs em investir (co-financiar) os projetos de apoio para competitividade financiados pelo programa; iii) as empresas dos APLs conseguem obter um consenso para uma visão estratégica comum para o APL.

Objetivos:

- Realizar diagnósticos empresariais e Planos de Melhoria Continuada (PMC) em 1000 empresas dos APLs beneficiados pelo Programa;
- Executar Plano de Fortalecimento de 10 Organizações de Governança Local;
- Oferecer cursos de capacitação em liderança, empreendedorismo, cultura de cooperação e produção enxuta;
- Contratar e executar 70 trabalhos de consultoria para a elaboração de Planos de Negócio das redes associativas;
- e Contratar e executar trabalhos de consultoria para a elaboração dos PMC para os 10 APLs beneficiados pelo Programa.

Indicadores:

1. Pelo menos 70% das empresas que têm um plano de melhoria continuada assinalam que as recomendações inclusas no mesmo são boas e realizáveis;
2. Cerca de 50% dos APLs apoiados pelo Programa contam com OGLs cujo bom desempenho é reconhecido pela Unidade de Gerenciamento de Projeto (UGP) e pelos empresários;
3. Cerca de 60% das redes apoiadas pelo Programa para preparar os planos de negócios conseguem sua aprovação;
4. Os 10 APLs apoiados pelo Programa contam com um PMC aprovado;
5. Oito dos 10 APLs apoiados pelo Programa contam com pelo menos um Projeto Estruturante (PE) aprovado;

6. Pelo menos 30% das empresas do APL participam em eventos de sensibilização em temas ambientais como parte das atividades de fortalecimento das redes associativas.

II - Oferta de serviços de apoio empresarial e tecnológico, públicos e privados, disponíveis no Estado da Bahia acerca das demandas dos APLs beneficiados pelo programa:

Essa ação baseia-se na suposição de que o sistema de oferta de serviços de apoio empresarial desenvolve-se e mantém uma predisposição em trabalhar com o Programa e adequar-se às demandas geradas pelo desenvolvimento dos APLs.

Objetivos:

- Realizar chamadas abertas para o registro de consultores de serviços técnico-tecnológicos e de gestão;
- Instalar e colocar em funcionamento um total de 5 infocentros;
- Contratar consultores técnicos para apoiar o fortalecimento da RETEC;
- Desenhar e colocar em funcionamento um total de 10 portais de internet para os APLs participantes no Programa.

Indicadores:

1. Cerca de 70% das empresas integrantes das redes com Planos de Negócios aprovados que fizeram consultas ao registro de provedores ou solicitaram serviços técnicos e tecnológicos assinalam que encontraram ao menos um provedor que se ajustou às suas atividades;
2. Pelo menos 70% dos provedores de serviços de apoio empresarial que participaram no Programa consideram que as atividades do mesmo aumentaram seu conhecimento sobre as demandas de apoio das empresas dos APLs;
3. Cerca de 75% dos infocentros apoiados e instalados pelo Programa conseguem a auto-sustentabilidade a partir do 24 mês de atividade;
4. A RETEC consegue aumento no número de consultas anuais de 70% com relação ao ano base;
5. Percentagem de empresas participantes do Programa que declaram ter utilizado pelo menos uma vez os portais de Internet apoiados pelo Programa: 20% (Ano 1), 35% (Ano 2) e 50% (Ano 3);

6. 70% das empresas dos APLs que visitaram um portal apoiado pelo Programa assinalam estar satisfeitas com os conteúdos e serviços do portal.

III – Ações dos planos estratégicos dos APLs participantes no programa são executadas de acordo com os cronogramas e metas estabelecidas:

Os dois principais supostos são: i) as empresas dos APLs participantes no Programa mantêm e demonstram o interesse de investir em práticas e projetos de melhora de sua competitividade (aporte do co-financiamento); ii) e os provedores de serviços empresariais respondem às demandas das empresas locais.

Objetivos:

1. Executar Projetos Estruturantes (PEs) co-financiados;
2. As seguintes atividades dos Planos de Negócio são co-financiadas: a) capacitações profissionais e empresariais c) formação de redes de aprendizagem; d) participação em missões e feiras comerciais; e) 40 rodadas de negócios; f) consultorias de inteligência de mercado; g) empresas com serviços técnico-tecnológicos.

Atividades:

1. Oito Projetos Estruturantes co-financiados.
2. As seguintes atividades dos Planos de Negócio são co-financiadas:
 - a) 20 capacitações Profissionais;
 - b) 40 capacitações Empresariais;
 - c) Formação de 10 redes de aprendizagem;
 - d) 150 empresários participam em missões e feiras comerciais;
 - e) 40 rodadas de negócios;
 - f) 15 consultorias de inteligência de mercado;
 - g) 400 empresas com serviços técnico-tecnológicos.

Indicadores:

1. 70% dos planos estratégicos aprovados pelo Programa são executados de forma satisfatória para os empresários;
2. 70% dos Planos de Negócios de redes associativas aprovados pelo Programa são implementados de forma satisfatória para os empresários participantes;
3. Ao menos 80% das empresas que participam em redes associativas com Planos de Negócios aprovados pelo programa são assistidas por algum dos serviços co-financiados pelo programa:
 - a) Capacitação empresarial e atividades;
 - b) Ações de inteligência e acesso a mercados extra-regionais;
 - c) Rodadas de negócio e missões empresariais;
 - d) Provisão de serviços técnico-tecnológicos (qualidade, eco-eficiência, certificação de normas técnicas, metrologia);
 - e) e Redes colaboradoras de aprendizagem.
4. Pelo menos 80% dos empresários beneficiados com essas atividades indicam estar “satisfeitos” ou “muito satisfeito” com a qualidade dos serviços financiados pelo Componente 3;
5. Pelo menos 30% dos projetos aprovados e executados (PES e Planos de Negócio) têm atividades relacionadas à adoção de tecnologias mais limpas ou à melhora da gestão ambiental.

IV - Sistema de difusão, acompanhamento e avaliação do Programa implantado e em operação:

Esse componente baseia-se no suposto de que as empresas provêm de forma adequada a informação necessária para a correta avaliação do Programa. Existe disponibilidade, em tempos adequados, de outras fontes de dados estatísticos.

Indicadores:

1. Plano de Comunicação do programa aprovado pelo comitê diretivo durante o primeiro semestre de execução;
2. São realizados ao menos 2 eventos por APL, durante os 20 primeiros meses de execução, para comunicar os benefícios e atividades do Programa aos empresários;

3. Infra-estrutura para o Sistema de Acompanhamento e Avaliação do Programa estruturada e funcionando durante o primeiro semestre de execução, incluindo linhas de base para cada APL;
4. São realizadas ao menos 4 oficinas com servidores públicos e de instituições de apoio, membros das governanças locais, consultores e empresários para apresentar e discutir resultados do programa e identificar lições aprendidas.

2. ORGANISMOS RESPONSÁVEIS PELO APOIO AOS APLS NO ESTADO E POLÍTICAS DE APOIO IMPLEMENTADAS

Na Bahia, mesmo com a mudança de governo em 2007, as iniciativas de fomento aos APLs permaneceram na pauta estratégica de atuação do Estado. Entretanto, a estrutura institucional de apoio aos APLs sofreu forte alteração, inclusive no que diz respeito à coordenação das iniciativas de promoção e desenvolvimento. Por meio do Decreto N° 10.431 de 24 de agosto de 2007, foi instituído o Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais da Bahia (NE-APLs/BA). O NE-APLs/BA foi criado com o intuito de fomentar novos APLs e consolidar os existentes. Tal núcleo é a instância de formulação, coordenação, articulação e suporte à execução das políticas estaduais voltadas para APLs e, também, o principal interlocutor do Governo do Estado junto ao GTP-APL do MIDIC (Governo Federal), assim como a outras instituições e organismos públicos e privados nacionais e internacionais.

O NE-APLs/BA tem como objetivos principais:

- Coordenar e articular os programas de projetos de parceiros institucionais, evitando sobreposição no sentido de otimizar a utilização dos recursos;
- Buscar maior efetividade e resolutividade aos programas, projetos e ações dos parceiros;
- Promover a integração de parceiros para formulação e captação de recursos;

O núcleo estadual foi instituído no âmbito da Secretaria de Indústria Comercio e Mineração (SICM) e é constituído pelas principais instituições do setor público e privado que possuem alguma atuação estruturada em APLs ou que têm, ao menos, intenção de apoiar os APLs. De acordo com a SICM as instituições signatárias do Termo de Compromisso junto ao Governo Estadual para apoios aos APLs são:

- Governo do Estado (Representado por Secretarias de Governo);
- SEBRAE-BA;
- Federação das Indústrias do Estado da Bahia;
- Federação da Agricultura do Estado da Bahia;
- Associação Comercial da Bahia;
- CODEVASF;

- Desenhahia;
- Banco do Nordeste do Brasil;
- Banco do Brasil;
- Caixa Econômica Federal;
- Representação dos Trabalhadores.

Como dito, com a criação, em 2007, do NE-APLs/BA, a RedeAPL foi extinta e a coordenação das ações de apoio aos APLs passou da SECTI para a SICM. Dessa forma, houve uma marcante mudança, de caráter institucional, no aparato de promoção dos arranjos produtivos na Bahia; embora haja semelhanças entre a estrutura organizacional do NE-APLs/BA e a da extinta RedeAPL. Todavia – em que pese a sua criação em 2007 –, o NE-APLs/BA encontra-se, ainda, em fase de estruturação e definição das iniciativas de fomento aos APLs de cada instituição signatária. Desse modo, dentre as instituições signatárias, apenas SECTI, IEL/FIEB, Desenhahia e SEBRAE possuem ações definidas em prol dos arranjos.

O NE-APLs/BA está organizado da seguinte forma:

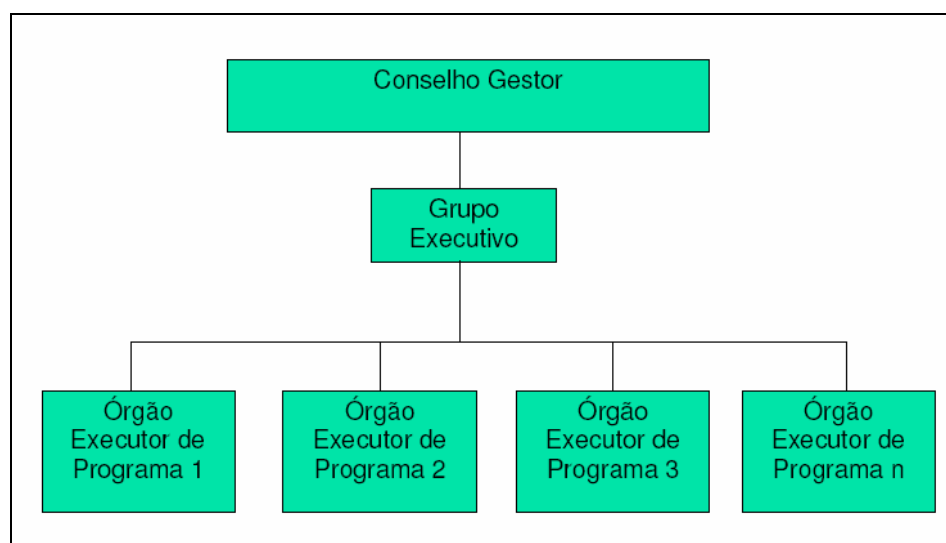


Figura 3 - Estrutura organizacional do NE-APLs/BA
 FONTE: Termo de Referência de criação do NE-APLs/BA.

O Conselho Gestor é formado pelas instituições signatárias do Termo de Compromisso e desempenha uma função consultiva e de legitimação da atuação do Núcleo. Cabe ao Conselho Gestor aprovar a indicação dos APLs que serão trabalhados no Estado, orientar a atuação do Grupo Executivo e dos Órgãos Executores de Programa e viabilizar sinergias entre os seus componentes.

A operacionalização das ações e programas fica a cargo do Grupo Executivo, sendo este coordenado pela Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração. A SICM, no desempenho do seu papel de coordenação, tem como atribuições:

- Identificar e coordenar as demandas por apoio de desenvolvimento de APLs no Estado;
- Apoiar o processo de organização e planejamento de fortalecimento competitivo dos APLs prioritários;
- Articular as instituições parceiras na execução dos programas e projetos em cada APL;
- Fazer interface com o Governo Federal e organismos de apoio e fomento;
- Dar suporte à instituição Líder em cada APL;
- Monitorar as ações e resultados dos diversos Programas e Projetos existentes no âmbito do Governo e dos parceiros, dando subsídio ao Conselho Gestor do Núcleo;
- Comunicação e integração dos componentes do Núcleo Estadual;
- Organização e operacionalização de reuniões e eventos do Núcleo Estadual.

A equipe do Grupo Executivo é formada pelas seguintes instituições que desempenharão as seguintes atribuições:

- Governo do Estado, representado por:
 - a. Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração, por meio da Coordenação Geral - Modelagem e Planejamento de Políticas e Programas;
 - b. Casa Civil, por meio da Coordenação da Articulação Político-institucional no Governo;
 - c. Secretaria do Planejamento, por meio da Coordenação de Monitoramento e Avaliação dos Programas;
 - d. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, via Coordenação de Difusão de Tecnologia e Inovação para a Competitividade.
- Parceiros Institucionais - Operacionalização e Apoio à Execução de Programas: SEBRAE-BA e Federação das Indústrias do Estado da Bahia.

Já os órgãos executores dos programas são formados pelas instituições (públicas e privadas) com a responsabilidade de operacionalizar ações e projetos nos APLs de forma integrada com outros parceiros.

Dentre as instituições que apóiam os APLs no Estado, destacam-se: a SICM, SECTI, IEL, SEBRAE e PROMO, pois são as únicas que, de fato, possuem ações concretas de apoio aos arranjos no Estado.

2.1 SICM

A Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração (SICM) tem como finalidade formular e executar a política de desenvolvimento e apoio à indústria, ao comércio e a mineração do Estado da Bahia. É da competência da SICM:

- Fomentar o desenvolvimento da indústria, do comércio, dos serviços e da mineração no âmbito do Estado, adotando, para tanto, todas as medidas pertinentes a este objetivo, por intermédio dos órgãos de sua estrutura, da administração direta e indireta;
- Estabelecer diretrizes e coordenar os programas e projetos relativos à macro e micro localização de empreendimentos industriais, comerciais, de serviços e mineração no âmbito da competência da administração estadual;
- Estabelecer as prioridades para a realização de investimentos públicos nos setores das atividades industriais, comerciais, de serviços e mineração;
- Coordenar as atividades de promoção e divulgação das oportunidades de investimento na indústria, comércio, serviços e mineração;
- Coordenar, no âmbito de sua competência e em articulação com os demais órgãos de planejamento do Estado, a elaboração de pesquisas, planos, programas e projetos voltados para o atendimento das necessidades da indústria, comércio, serviços e mineração;
- Coordenar estudos e ações voltadas para a elevação do grau de produtividade, competitividade e qualidade dos bens e serviços produzidos e comercializados;
- Fomentar as atividades de pesquisa, planejamento e assistência técnica voltadas para a indústria, comércio, serviços e mineração;

- Promover, no âmbito da sua competência, e em articulação com os demais organismos do Estado, medidas relativas à proteção do meio ambiente;
- Promover, em articulação com os demais órgãos competentes do Estado, a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento da indústria, comércio, serviços e mineração;
- Executar os serviços do registro do comércio, em obediência à legislação federal pertinente;
- Fomentar as exportações dos produtos baianos;
- Promover e executar a política de abastecimento, armazenamento e comercialização de alimentos e produtos básicos;
- Exercer outras atividades correlatas.

No que diz respeito às ações voltadas para promoção e desenvolvimento dos APLs, a SICM, como dito, é a instituição que coordena o NE-APLs/BA, atribuição assumida desde a criação do núcleo em 2007, via o Decreto Estadual já mencionado, estando vinculado institucionalmente ao MIDIC. Dentre as principais ações da SICM, como coordenadora do NE-APLs/BA, destacam-se o recebimento das demandas dos APLs, identificação das necessidades, bem como promoção da análise das proposições recebidas ou das necessidades identificadas, tomando as medidas cabíveis para o atendimento ou, sendo o caso, para o encaminhamento da matéria aos entes ou autoridades competentes, articulando institucionalmente as necessidades, com vistas ao apoio da matéria demandada, submetendo ao Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais, que atua sob a coordenação do MDIC. Nesse sentido, o núcleo funciona como elo entre o MDIC (GTP/APL), as instituições estaduais e os APLs.

Atualmente, o núcleo apóia 14 APLs. Destes, 11 são os mesmo apoiados pelo Projeto PROGREDIR. Os três outros são: APL de cacau em Ilhéus/Itabuna, APL de Fármacos e Cosméticos na RMS e Feira de Santana e o APL de Turismo Cultural na Chapada Diamantina. Destaca-se que a instituição não possui metodologia específica para identificação dos APLs a serem apoiados. A instituição tomou como base os APLs já apoiados no Estado (os 11 apoiados pelo Projeto PROGREDIR) e os outros três arranjos, embora estejam na lista dos apoiados pelo Núcleo, não possuem, concretamente, nenhum apoio. Estes foram selecionados para serem apoiados, segundo a SICM, pelo potencial de desenvolvimento socioeconômico que apresentam; considerados estratégicos para o desenvolvimento da Política de Desenvolvimento Industrial e Regional do Estado.

Observa-se que não há recurso orçamentário ou verba alocada especificamente para o Núcleo. Assim, ao que parece, as possíveis ações de apoio aos APLs deverão ser custeadas pelas instituições que fazem parte do núcleo ou mesmo em articulação com demais órgãos da esfera governamental ou privada.

Dentre os resultados pretendidos estão a plena coordenação e articulação dos programas de projetos de parceiros institucionais, evitando sobreposição para garantir a otimização de recursos, bem como a maior efetividade e resolutividade aos programas, projetos e ações dos parceiros em prol dos APLs. Entretanto, no que diz respeito aos resultados já alcançados, a SICM reconhece que os mesmos ainda são bastante tímidos em virtude da dificuldade de articulação institucional com outros órgãos com atuação nos APLs. Embora a SICM seja a instituição no governo estadual que coordene toda a estrutura institucional de apoio aos APLs, o NE-APLs/BA, a mesma não tem nenhuma ação concreta para apoio aos APLs, limitando, desse modo, a sua atuação à coordenação institucional do núcleo.

2.2 SECTI⁷

A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI) tem como finalidade executar as funções de coordenação, direção, formulação e implantação da política estadual de desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação. A criação da SECTI decorre do reconhecimento da importância da construção de capacitações de base científica e tecnológica para produzir respostas efetivas às demandas do Estado em diferentes temas, sejam eles econômicos, sociais, ambientais e institucionais.

Dentre as instituições que apóiam os APLs, se destaca a SECTI, pois assume o papel de centralizar as principais ações de intervenção e acompanhamento das políticas voltadas para os APLs na Bahia. No seu plano de trabalho, a SECTI definiu alguns projetos estratégicos para a sua área de atuação, dentre eles o Projeto PROGREDIR⁸ (antigo Projeto BID), principal iniciativa voltada ao fomento e desenvolvimento de APLs no Estado. O Programa é coordenado pela SECTI, em parceria com o

⁷ Esta sub-seção limitou-se a contextualizar a finalidade e a competência da SECTI, visto que sua principal ação de apoio aos APLs, o Projeto PROGREDIR, também se constitui como a principal ação de fomento aos APLs no Estado. Tal iniciativa, o Projeto PROGREDIR, já foi discutida em seção anterior deste relatório.

⁸ Com a mudança de governo em 2007 o Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (Projeto BID) mudou de nome, passando a se chamar Projeto PROGREDIR.

Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL-BA), conforme mencionado.

2.3 SEBRAE-BA

O SEBRAE tem como missão estimular e promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade das empresas de pequeno porte. Assim como o SEBRAE Nacional, também o SEBRAE-BA direcionou o seu foco para a abordagem de Arranjos Produtivos Locais a partir de 2003. Sua atuação começou em torno dos APLs de Confecções e Tecnologias de Informação, ambos em Salvador. Com o processo de negociação juntamente com a SECTI e o IEL, seu apoio se estendeu para os 10 APLs apoiados pelo Projeto PROGREDIR e mais recentemente ao APL de Sisal, também incorporado ao projeto. Anteriormente, o SEBRAE atuava com enfoque setorial, atuando nas etapas de formação de redes e capacitação empresarial.

No Estado da Bahia, no âmbito do modelo de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR), o SEBRAE atua sob enfoque de APLs em três arranjos: o de Confecções de Salvador, o de Confecções de Feira de Santana e o do Setor Automotivo. A Gestão Estratégica Orientada para Resultados é uma política que visa a geração e a mensuração de resultados concretos, que se traduzam em transformações efetivas na realidade das populações beneficiárias. O modelo GEOR, que vem sendo trabalhada pelo SEBRAE-BA desde outubro de 2003, apóia-se no conjunto de valores e atributos característicos da organização e envolve um complexo de atitudes e procedimentos que permeiam desde a modelagem organizacional até os processos de planejamento, orçamento e gestão, tendo como principal instrumento o projeto orientado para resultados (SEBRAE, 2005). Os demais APLs apoiados pelo Projeto PRPGREDIR são, de alguma forma, fomentados no âmbito do GEOR, porém com um enfoque mais setorial.

Os fundamentos da Gestão Estratégica Orientada para Resultados são: i) foco em um público alvo definido; ii) orientação das ações e recursos para resultados finalísticos – as ações e recursos devem convergir para o alcance dos resultados pretendidos; iii) adensamento da visão estratégica – visão sistêmica e de longo prazo, consideração do ambiente externo e do tempo; iv) e intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial – o modelo está apoiado na responsabilização (das atribuições, desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas e não a cargos genéricos ou a órgãos) e no compromisso das responsabilidades.

O ciclo completo de elaboração e gestão dos projetos orientados para resultados inclui quatro etapas, descritas a seguir. Ressalta-se que todas as etapas visam à obtenção dos resultados finalísticos esperados e que todas as ações e objetivos visando tais resultados são frutos de negociações entre os próprios beneficiários.

1 – Etapa de estruturação e contratualização:

Esta etapa tem como objetivo o planejamento e a organização do projeto em conjunto com o público alvo definido, suas entidades representativas e parceiras – a pactuação de compromissos e resultados. O projeto é desenvolvido de forma participativa. Nesta etapa inicial defini-se o público alvo (entendimento do diagnóstico existente, dos antecedentes e da situação atual), o foco estratégico do projeto, o objetivo geral, os resultados finalísticos, os resultados intermediários, as ações que serão tomadas, os marcos críticos, os recursos, o cronograma físico e financeiro, definição dos parceiros e o acordo de resultados – instrumento de pactuação de responsabilidades e compromissos assumidos.

2 – Gerenciamento do projeto:

É a fase de gerência do projeto. Tem como objetivo transformar as intenções e ações planejadas e pactuadas em resultados reais.

3 – Monitoramento do projeto:

Compreende a coleta e interpretação contínua das informações sobre a execução do projeto e seu progresso. Ou seja, o objetivo dessa etapa é a geração de informações que permita o alinhamento do projeto aos objetivos pactuados.

4 – Avaliação:

Fase final do projeto que tem como objetivo avaliar os resultados alcançados, verificar o mérito do projeto e se os objetivos finalísticos foram alcançados.

Conforme mencionado, os APLs apoiados no âmbito do GEOR, bem como suas metas, são:

APL do Setor Automotivo:

Público Alvo: Empresas baianas com potencial de fornecimento para setor automotivo dos segmentos de espumas, extrudados, embalagens/papelão, estampados, injetados de plásticos, fundidos, forjados, borrachas, fixadores, ferramentaria, caldeiraria e automação localizadas em Salvador, Candeias, Dias D'Ávila, Camaçari, Simões Filho, Lauro de Freitas Feira de Santana e Recôncavo.

Data Início: 01/01/2008

Data Término: 22/12/2010

Foco estratégico:

- Prospectar novos mercados;
- Redução de custos das empresas;
- Capacitar a mão-de-obra produtiva;
- Aprimorar a Gestão Empresarial;
- Desenvolver a Governança e prática da cultura da cooperação;
- Melhorar a gestão socioambiental;
- Desenvolver tecnologia nas empresas;
- Promover a adesão a programas de qualidade junto às empresas.

Objetivo Geral: Ampliar o mercado das empresas atendidas pelo projeto dentro da cadeia automotiva Baiana.

Premissa:

- Manutenção da taxa cambial favorável as exportações no patamar de R\$ 1,50;
- Manutenção do valor das commodities (aço, petróleo e polímeros) com variação não superior a 20% em relação a 2007;
- Políticas de Compra das Montadoras com taxa de redução não inferir a 3% a.a;

- Taxa de inflação anual não superior a 8% a.a.;
- Crescimento constante da Indústria Automobilística.

Resultados Finalísticos:

- Aumento no portfólio de clientes das empresas fornecedoras locais sendo 10% em 2008, 20% em 2009 e 30% em 2010 (em relação a 2007);
- Aumentar o número médio de empregos no conjunto de empresas em 3% em 2008, 4% em 2009 e 5% em 2010 (em relação a 2007).

Resultados Intermediários:

- Aumento no número de peças produzidas pelas empresas fornecedoras em 2% em 2008 e 3% em 2009 (em relação a 2007);
- Atrair novos empreendimentos de processo ainda não desenvolvidos na Bahia, sendo 1 empresa em 2008 e 1 empresa em 2009.

Ações do Projeto:

Ordem	Ação	Início	Fim
1	Estruturação do projeto	01/01/2008	11/03/2008
2	Gestão e Monitoramento do projeto	01/01/2008	22/12/2010
3	Acompanhamento da execução das Mensurações	01/01/2008	22/12/2010
4	Acompanhamento da execução das Avaliações	01/08/2008	22/12/2010
5	Alinhamento Institucional	01/04/2008	22/12/2010
6	Fortalecimento da Governança do APL Automotivo	03/03/2008	22/12/2010
7	Sensibilização e Mobilização Empresarial	13/03/2008	22/12/2010
8	Consultoria e Capacitações Gerenciais	01/03/2008	22/12/2010
9	Capacitação e Consultoria Tecnológica	03/03/2008	21/12/2010
10	Especificação de Peças	03/05/2008	22/12/2010
11	Acesso a Mercados	01/03/2008	21/12/2010
12	Elaborar Plano de Melhoria da Competitividade	01/01/2008	30/12/2009
13	Planos de Negócios	01/01/2008	22/12/2010
14	Formação de Redes Empresariais	21/04/2008	22/12/2010
15	Identificação de novas oportunidades de negócios para suprimento da cadeia automotiva	03/03/2008	20/12/2010
16	Logística Operacional do Projeto	01/01/2008	22/12/2010
17	Fortalecimento da Atividade Empresarial - BID	5/1/2009	30/4/2009

Quadro 1 - Ações do Projeto do APL do Setor Automotivo

Fonte: SIGEOR, 2009

De acordo com o Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR), o projeto está sendo executado dentro do previsto, com a realização semanal de reuniões do comitê operacional do projeto formado por representantes do SEBRAE, SENAI, SECTI e empresários para avaliação do status atual de cada empresa. Em janeiro, já havia sido realizado, ou iniciado, 48 Planos de Negócios: 02 Planos sendo iniciados; 08 Planos em andamento; 04 Planos concluídos, necessitando de ações para recuperá-los; 08 Planos concluídos, em negociação de fornecimento; e 26 (56%) Empresas fornecendo, com sustentabilidade sendo assegurada.

APL de Moda de Feira de Santana

Público Alvo: micro e pequenas empresas do setor de confecções localizadas nos municípios de Feira de Santana e Santo Antônio de Jesus.

Data Início: 02/01/2009

Data Término: 30/12/2010

Foco estratégico:

- Segmentação, manutenção e conquista de novos mercados;
- Melhoria da gestão empresarial;
- Melhoria do Processo Produtivo e do Design;
- Contribuir na incorporação de novas tecnologias e acesso a informação.

Objetivo Geral: Fortalecer e consolidar as redes empresariais, aumentando a competitividade das micro e pequenas empresas, objetivando a melhoria dos níveis gerenciais, tecnológicos e de comercialização, estimulando entre elas a cultura da cooperação.

Premissa:

- Crescimento do PIB acima de 4%;
- Inflação máxima de 5%;
- Dólar com valor máximo de R\$ 2,35.

Resultados Finalísticos:

- Aumentar o faturamento em 3% até dezembro de 2010;
- Aumentar a produtividade em 3% até dezembro de 2010;
- Aumentar o número de empregos em 3% até dezembro de 2010.

Resultados Intermediários: aumento do número de peças/mês produzidas em 2% até Janeiro de 2009 e 3% até dezembro de 2010.

Ações do Projeto:

Ordem	Ação	Início	Fim
1	Estruturação do projeto	28/01/2009	17/02/2009
2	Gestão e Monitoramento do projeto	02/01/2009	30/12/2010
3	Acompanhamento da execução das Mensurações	17/02/2009 3	0/12/2010
4	Acompanhamento da execução das Avaliações	18/02/2009	30/12/2010
5	Tecnologia de Processo e Design	02/03/2009	30/12/2010
6	Acesso ao Mercado	02/03/2009	30/12/2010
7	Gestão Empresarial	16/03/2009	29/10/2010
8	Logística Operacional do Projeto	02/01/2009	30/12/2010
9	Pesquisa para avaliação do Projeto	27/02/2009	30/12/2010
10	Fortalecimento das redes do APL	02/01/2009	30/12/2010

Quadro 2 - Ações do Projeto do APL de Moda de Feira de Santana

Fonte: SIGEOR, 2009

Ressalta-se que o projeto encontra-se em fase de análise.

APL de Moda de Salvador

Público Alvo: micro e pequenas empresas de confecções inseridas no APL de confecção da Rua do Uruguai e associados ao Sindvest Salvador e associações produtivas da cadeia de confecção.

Foco estratégico:

- Garantir o crescimento e sustentabilidade das micro e pequenas empresas do APL;
- Capacitação empresarial, tecnológica e gerencial;
- Manutenção do APL do Uruguai;
- Inserção do design na produção de Moda das indústrias locais;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Consolidação e abertura de novos mercados.

Objetivo Geral: aumentar o faturamento, melhorar a competitividade, produtividade e participação de mercado dos ateliês, associações, cooperativas e indústrias de confecção de Salvador e região metropolitana.

Premissa:

- Implantação de políticas públicas para o setor;
- Crescimento econômico mantido em patamares sustentáveis no período de execução do projeto;
- Fortalecer a cultura do associativismo.

Resultados Finalísticos:

- Aumentar o faturamento em até 10% até dezembro 2010;
- Aumentar a produtividade em 10% até dezembro 2010;
- Aumentar o volume de negócios em 7% até 2010.

Resultados Intermediários:

- Aumentar o investimento em tecnologia e inovação em 10% até dezembro 2010;
- Aumentar o volume de vendas de peças em 7% até dezembro 2010.

Ações do Projeto:

Ordem	Ação	Início	Fim
1	Estruturação do projeto	01/01/2008	30/03/2008
2	Gestão e Monitoramento do projeto	01/01/2008	20/12/2010
3	Acompanhamento da execução das Mensurações	01/01/2008	20/12/2010
4	Acompanhamento da execução das Avaliações	01/08/2008	20/12/2010
5	Logística operacional	01/01/2008	20/12/2010
6	Participação em eventos Tecnológicos	15/03/2008	20/12/2010
7	Eventos de mercado	01/03/2008	20/12/2010
8	Consultoria de mercado	01/03/2008	20/12/2010
9	Consultorias tecnológicas	20/04/2008	20/12/2010
10	Capacitação de melhoria Tecnológica	20/03/2008	20/12/2010
11	Capacitação e Gestão	20/04/2008	20/12/2010
12	Sensibilização - Instituições, indústrias e associações	23/03/2008	20/12/2010
13	Criação da associação do APL	20/04/2008	20/12/2010
14	Responsabilidade Socioambiental	20/04/2008	01/01/2010
15	Comunicação	20/04/2008	15 20/12/2010
16	Centro de Design	01/06/2008	20/12/2009
17	Curso de Design	05/04/2008	0/12/2010
18	Empresa Competitiva Bahia	10/04/2008	20/12/2010

Quadro 3 - Ações do Projeto do APL de Moda de Salvador

FONTE: SIGEOR, 2009.

O GEOR é uma ação específica do SEBRAE, mas que se articula com o Projeto PROGREDIR. O SEBRAE, como parceiro no projeto PROGREDIR, atua em todas as etapas do programa após o PMI, que é feito pelo IEL, desde que esteja dentro de suas competências: elaboração dos PMC e rede de governança, formação de redes, programas de capacitação, acesso a mercados, tecnologia e consultoria. Ademais o mesmo ofereceu cursos que visavam a qualificação das empresas para que as mesmas fossem capazes de elaborar os planos de negócios e participarem dos editais do Projeto. Foram cursos promovidos pelo SEBRAE-BA: i) Saber Empreender – voltado para elaboração do planejamento estratégico; ii) EMPRETEC – visa o empreendedorismo; iii) Produção mais limpa; iv) e o curso Aventura no Mundo dos Negócios – que visa motivar o espírito de liderança e o trabalho em equipe.

O SEBRAE não possui método para identificação e seleção de APLs, tendo baseado as suas ações a partir do mapa estadual existente, no âmbito do Projeto PROGREDIR. Aqui, cabe destacar que o potencial de desenvolvimento e o número de produtores são elementos importantes. Ressalta-se também que a priorização leva em conta o alinhamento das ações do SEBRAE com o PPA do

Governo Estado, além de levar em conta a demanda provocada (conhecimento do SEBRAE) e a demanda espontânea (o agente vai ao SEBRAE). Do ponto de vista da relação institucional, o SEBRAE se articula de forma mais intensa com SECTI, FIEB (IEL e SENAI) e FAPESB; articulação esta em torno do Projeto PROGREDIR.

2.4 INSTITUTO EUVALDO LODI

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL), vinculado à Federação das Indústrias do Estado da Bahia, é uma instituição de natureza privada de ação ampla, sendo sua missão promover ações de interação universidade/empresa, capacitação empresarial, apoio à inovação e ao empreendedorismo, contribuindo para o fortalecimento da competitividade da Indústria.

Dentre as linhas de atuação do IEL, destaque deve ser dado para a Rede de Tecnologia da Bahia (RETEC), que procura integrar a oferta e a demanda tecnológica entre os diversos atores econômicos, sociais e institucionais do Estado, intermediando serviços tecnológicos, atuando na gestão de projetos de consultoria e na articulação dos integrantes da sua rede de parceiros. Por meio dessa rede, são disponibilizadas informações estratégicas, necessárias à gestão empresarial em um ambiente complexo e competitivo.

No que diz respeito à sua ação junto aos arranjos produtivos, o IEL é parceiro executor no Programa PROGREDIR. O mesmo se configura como uma instituição que coopera com o Governo do Estado nas políticas para desenvolvimento do APLs, tendo como objetivo promover a competitividade das MPEs dos APLs identificado pelos órgãos competentes do próprio Estado; no caso a SECTI. Assim, o IEL não possui uma metodologia nem critérios para identificação de APLs, visto que, segundo a instituição, tal atribuição não é de competência do IEL. Da mesma forma, o IEL não possui critérios para seleção dos APLs a serem apoiados por suas ações. Os APLs apoiados pelo IEL são os indicados pelo Governo Estadual, no caso, os mesmos apoiados pelo Projeto PROGREDIR, visto que o IEL coopera com as ações e iniciativas do Governo do Estado. Assim, as ações do IEL se articulam com o Projeto PROGREDIR, sendo parceiro da SECTI e do SEBRAE na contratualização do projeto, disponibilizando, inclusive, recursos financeiros; como mencionado.

Os objetivos das ações do IEL são: Diagnósticos e Planos de Melhoria Individual das MPEs dos APLs; Cadastro e credenciamento de ofertantes de serviços técnicos e tecnológicos para os APLs; Criação e operacionalização de Portais dos APLs e Execução de serviços técnicos e tecnológicos

para as redes associativas empresariais dos APLs. Para tanto, há metas quantificáveis, quais sejam: Diagnósticos e PMIs para 1000 empresas; implantação de 10 portais e atendimento em serviços técnicos e tecnológicos para 70 redes associativas empresariais.

2.5 DESENBÁHIA

Outro parceiro do Núcleo de Apoio aos APLs do Estado da Bahia que possui uma política visando o desenvolvimento dos APLs é a Agência de Fomento do Estado da Bahia, o Desenbahia. A agência tem como missão articular e promover políticas e ações de fomento, assegurando recursos técnicos e financeiros capazes de impulsionar o desenvolvimento sustentável da Bahia. Dentre suas ações, observa-se o apoio aos APLs, embora bastante pontual, por apoiar, apenas, um único APL (o de Confecções da RMS). Tal iniciativa foi criada a partir do planejamento estratégico 2003-2006 da instituição, que tinha como uma das suas prioridades atuar na estruturação dos arranjos identificados e priorizados pela Rede de Apoio aos APLs da Bahia.

O foco de atuação do Desenbahia é o repasse, no Estado, de linhas de financiamento disponibilizadas por agências de fomento nacionais, especialmente BNDES, e a operação de linhas estabelecidas com recursos do Tesouro estadual, mais especificamente do Fundo de Desenvolvimento Socioeconômico do Estado da Bahia (FUNDESE). O Desenbahia administra um elenco abrangente de linhas de financiamento, envolvendo exportação e crédito para produção e para giro, com foco em grandes projetos de desenvolvimento econômico e social para o Estado, financiamentos de micro, pequenas e médias empresas, onde disponibiliza uma linha específica de financiamento direcionada às empresas inseridas no Arranjo Produtivo Local de Confecções da RMS. Trata-se do Programa de Apoio Creditício aos APLs do Estado da Bahia, o CrediAPL. O programa foi criado em 2004/2005, tendo como base teórica o conceito de Finanças de Proximidade. O CrediAPL tem como objetivo estimular o incremento da competitividade das empresas que compõem o APL de Confecções da RMS por meio da concessão de crédito. Os beneficiários do CrediAPL são empresas, cooperativas de produção ou associações de produtores integrantes do arranjo produtivo local.

Tal iniciativa é um desmembramento de uma linha de financiamento já existente na instituição, o CrediFácil. Para obter acesso ao financiamento, é necessário que as empresas e/ou cooperativas de produção participem das reuniões do APL de Confecções da RMS e, também, o recebimento de uma indicação pela governança do APL. Ressalta-se que não há metas quantificáveis, por se tratar de uma experiência piloto. O APL de Confecções da RMS, dentre os demais APLs identificados, foi

escolhido pelo Desenhahia, segundo a própria instituição, por ser o mais articulado horizontalmente e verticalmente, bem como pela relação que o mesmo já tinha com o setor de vestuário no Estado da Bahia. O Quadro abaixo resume as condições gerais para o acesso ao CrediAPL.

Linha de financiamento	Condições gerais
Capital de Giro	Acesso: pertencer ao APL; Limite: até 20% do faturamento anual (máximo: R\$ 300.000,00); Prazo: 18 meses (carência: 3 meses); Juros: 1,0% ao mês; Garantia: fidejussória, outros.
Investimento Fixo	Acesso: pertencer ao APL; Limite: em função da capacidade de pagamento e da viabilidade do projeto; Prazo: até 96 meses (incluída carência de até 6 meses após a implementação do projeto); Juros: 8% ao ano; Garantia: fidejussória, hipoteca, penhor, outros
Investimento Intangível	Acesso: pertencer ao APL; Limite: até 20% do faturamento anual (máximo: R\$ 300.000,00); Prazo: 18 meses (carência: 6 meses); Juros: 1,0% ao mês; Garantia: fidejussória, hipoteca, penhor, outros.
MicroAPL (Rua do Uruguai)	Acesso: seleção pela empresa-núcleo; Financiamento: até R\$ 3 mil; Limite de prazo: até 6 meses; Juros: 1,8% ao mês; Garantia: fiança da empresa-núcleo.

Quadro 4 - Resumo das condições gerais para o acesso ao CrediAPL

FONTE: Desenhahia, 2005

O CrediAPL se articula com o Projeto PROGREDIR, no âmbito do Núcleo de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais, e com o PROCOMPI (Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias), tendo como principais instituições parceiras o IEL, SEBRAE, SECTI e o SINDVEST (Sindicato das Indústrias do Vestuário de Salvador e Região). Os recursos financeiros envolvidos no CrediAPL são originados do FUNDESE; cujo volume de recursos liberados depende da demanda. Esta linha é constantemente monitorada para verificar a adimplência dos créditos. O Quadro abaixo resume o volume de recursos liberado pelo CrediAPL.

Ano	Volume financeiro (R\$)	Nº de Operações
2005	1.548.980,00	23
2006	1.388.079,00	13
2007	722.287,00	5
2008	878.900,00	6
2009	50.000,00	1

Quadro 5 - Volume de operações realizadas do CrediAPL

FONTE: Desenhahia, 2009

Segundo a Desenhahia, as principais dificuldades para a implementação do CrediAPL são a demanda bastante restrita e a existência de outras linhas de financiamento similares. Entretanto, a

instituição faz uma avaliação positiva da iniciativa do CrediAPL, ainda que os resultados sejam bastante limitados e que a experiência piloto não tenha sido expandida para outros APLs identificados; a expertise gerada na instituição e a aproximação com o segmento de confecções são consideradas como pontos positivos do programa.

2.6 PROMO

O Centro Internacional de Negócios da Bahia (PROMO) é uma entidade civil sem fins lucrativos, que conta com apoio do governo estadual e possui relacionamento com agências de exportação do governo federal, atuando na promoção das exportações de empresas baianas. As modalidades típicas de atuação do PROMO envolvem: estudo de mercado e de canais de comercialização, apoio à participação em feiras e eventos, organizações de missões comerciais e rodadas de negócios, além de capacitação técnica e empresarial. A atuação do PROMO em ações ligadas ao apoio aos APLs na Bahia teve início no período 2003/2004 com a criação da SECTI e da RedeAPL.

O PROMO atua como instituição parceira da SECTI, SEBRAE e IEL no Projeto PRPGREDIR. Dessa forma, a instituição não identificou APLs a serem apoiados. Segundo informações obtidas nas entrevistas realizadas com os responsáveis pelas iniciativas de apoio aos APLs da instituição, a PROMO atua de acordo com as orientações das instituições parceiras, visto que há uma relação contratual entre a PROMO e a SECTI/SEBRAE em torno do Projeto PROGREDIR.

Ressalta-se que não há uma grande diferença entre as iniciativas de apoios aos APLs antes de 2008 e a partir de 2008. Entretanto, pode-se destacar que, antes de 2008, as principais ações junto aos APLs eram a capacitação dos empresários, promoção comercial, pesquisa de mercado e participação em rodadas e feiras comerciais. Os APLs apoiados pelo PROMO são os mesmos apoiados pelo Projeto PROGREDIR.

Dando continuidade as suas ações de apoio aos APLs, em 2008 a PROMO foi contratada pela SECTI/SEBRAE para subsidiar a formulação dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) dos APLs, conforme definido no Projeto PROGREDIR. Para tanto, a PROMO vem realizando um trabalho de *benchmarking* para sete APLs, quais sejam: APL de Rochas Ornamentais (Orolândia e Lauro de Freitas), Cachaça (sem recorte territorial), Fruticultura (Juazeiro), Piscicultura (Paulo Afonso), Turismo (Ilhéus/Itabuna) e Transformação Plástica (RMS). Segundo a instituição, estes sete arranjos foram contemplados por terem maior articulação empresarial e por apresentarem

potencial exportador. Tal seleção foi discutida com as instituições que contrataram a PROMO, a SECTI/SEBRAE, demandante do serviço.

Contando com 4 pessoas na equipe da PROMO, o serviço consiste em fazer um *benchmarking* para os 7 APLs com base em APLs de referência nas mesmas atividades no mundo (clusters). Para tanto, a PROMO se articulou, via contrato, com a Universidade Católica de Milão (ALTIS), para transferência da tecnologia; visto que a instituição não possui a tecnologia necessária para a realização do trabalho. A partir da análise dos clusters internacionais feita pela ALTIS e dos diagnósticos feitos nos APLs baianos selecionados, por consultores brasileiros treinados pela ALTIS, será feita uma comparação entre estas duas realidades distintas para, posteriormente, traçar estratégias e boas práticas para os APLs selecionados, de modo que os mesmos se aproximem, dentro da realidade local, dos APLs de referência no mundo. Este trabalho, conforme evidenciado, daria subsídio para formulação dos PMCs; porém os mesmos estão sendo realizados paralelamente.

As dificuldades para o avanço das ações da PROMO junto aos APLs são a restrição de recursos financeiros e a falta de articulação e cooperação dos empresários locais. Para esta mesma instituição, segundo informações obtidas nas entrevistas, a vantagem em atuar a partir do enfoque em APLs está relacionada ao associativismo por parte dos empresários, que facilita a interlocução entre os agentes envolvidos. Embora a PROMO esteja agindo com base no enfoque em APLs desde 2003, os resultados alcançados são considerados ainda bastante tímidos.

2.7 PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL

O Projeto PROGREDIR (antigo BID) é a principal iniciativa de fomento aos APLs no Estado da Bahia; apesar da criação do NE-APLs/BA – pois a sua atuação tem sido limitada – e da relevância atribuída pelo Governo do Estado para o enfoque em ações de APLs – cuja estratégia de fomento aos APLs está contida no PPA 2007–2011. Como dito, com o novo governo, o Projeto BID passou a se chamar Projeto PROGREDIR, porém a sua estrutura e base de atuação permanecem as mesmas; visto que se trata de um programa que já havia sido contratualizado junto ao BID.

Devido à mudança de governo e às alterações na equipe chave do Projeto BID, a execução do atual Projeto PROGREDIR pôde ser iniciada apenas em dezembro de 2007. A SECTI admite como avanços e conquistas do Projeto PROGREDIR:

- Formalização dos Convênios de Cooperação Técnica e Financeira entre a SECTI/IEL e

SECTI/SEBRAE, objetivando a execução das ações de Fortalecimento das Governanças, Capacitação e Formação das Redes Associativas Empresariais e Elaboração dos Diagnósticos Individuais;

- Revisão e Lançamento do Primeiro Edital de Seleção de Planos de Negócios das Redes Associativas Empresariais, a serem apoiados pelo Programa, tendo seu resultado final publicado em Outubro de 2008, envolvendo os APL de confecções e Tecnologia da Informação;
- Assinatura do Convênio de Cooperação Técnica e Financeira entre SECTI/SEBRAE/IEL para implementação dos 08 (oito) Planos de Negócios e de 08 (oito) Redes Associativas Empresariais, selecionados por meio do Edital acima referido, envolvendo 34 (trinta e quatro) organizações produtivas e representando um investimento da ordem de R\$ 1,5 milhões;
- Execução do Projeto Estruturante de Confecções, através da contratação de instituição de ensino para desenvolver a Capacitação em Gestão Estratégica e em Design de Moda;
- Aquisição dos Equipamentos de Costura, Informática, Mobiliário, Livros e Softwares para a instalação do Centro de Design de Moda e a assinatura do Termo de Cooperação Técnica com Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) para estabelecer sua parceria neste Projeto;
- Assinatura do Convênio de Cooperação Técnica entre a SECTI/SEBRAE para realização do Projeto Estruturante de Tecnologia da Informação;
- Revisão e adaptação de todos os TDRs para contratação das diversas ações previstas;
- Contratação do Desenvolvimento e Implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação do Programa (SMA); em fase final de implantação;
- Lançamento da licitação para contratação das Avaliações Intermediárias e Final do Programa;
- Lançamento da Licitação para contratação de consultoria para Elaboração dos 09 (nove) PMC, através de Convênio de Cooperação Técnica e Financeira firmado entre SECTI/SEBRAE.

Em novembro de 2008, a unidade gestora do Projeto PROGREDIR já havia desembolsado US\$1.990.301,00 (BID); vide Quadro abaixo. Foi lançado recentemente um edital para financiar 10 redes, no valor de R\$1.800.000,00, sendo 7 no APL de confecções e 3 no APL de Tecnologias de Informação (TI). Atualmente, o Projeto PROGREDIR conta com 02 (dois) PMC e 02 (dois) PE: o APL de Confecções e o de Tecnologia de Informação. Desse modo, os demais arranjos apoiados

ainda não foram, de fato, beneficiados com recursos do programa, mas apenas com a participação nos cursos promovidos pelo SEBRAE e IEL.

COMPONENTE DO PROGRAMA	CONTRAPARTIDA (R\$)	CONTRAPARTIDA (US\$)	EMPRÉSTIMO (R\$)	EMPRÉSTIMO (US\$)
	FONTE 01		FONTE 25	
ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO	1.363.295,00	785.232,09	7.440,00	3215,35
COMPONENTE 1	1.269.374,00	663.894,90	1.440.856,00	780.099,41
COMPONENTE 2			393.740,00	210.201,93
COMPONENTE 3				
COMPONENTE 4	5.485,00	3.412, 22	59.332,06	30.701,38
TOTAL	2.638.154,00	1.452.539,21	1.901.368,06	1.024.218,07

Quadro 6 - Montante desembolsado pelo Projeto PROGREDIR até outubro de 2008

FONTE: Documento de extensão de prazo do projeto BID

Segundo a SECTI, ainda não foram avaliados os “resultados concretos” do Projeto PROGREDIR. O quadro abaixo sintetiza as principais ações, por componentes do projeto, realizadas e não realizadas no âmbito do Projeto PROGREDIR.

AÇÕES REALIZADAS	AÇÕES A REALIZAR
Componente 1	
Elaboração de 597 PMI	
Organização de 10 Governanças	Organização da 11ª governança (sisal)
Implementação de 10 Planos de Fortalecimento das Governanças	Implementação de 01 Plano de Fortalecimento da Governança
Formação de 30 Redes Empresariais envolvendo 150 empreendimentos	Formação de 12 novas redes empresariais
Realização de 37 capacitações envolvendo 570 empresários	Realização de capacitação das redes
Elaboração de 2 PMC	Elaboração de 9 PMC
Componente 2	
Desenvolvimento e implementação de 09 portais	
Componente 3	
Elaboração de 11 Planos de Negócio, envolvendo 11 Redes e 50 empreendimentos	Elaboração de Planos de Negócio
Apoio financeiro à implementação de 10 Planos de Negócio selecionados, envolvendo 10 Redes e 45 empreendimentos	Apoio financeiro a mais 32 Planos de Negócio das Redes Empresariais
Elaboração de 02 Projetos Estruturantes	Elaboração de 09 Projetos Estruturantes
Execução de 01 Projeto Estruturante	Execução de 09 Projetos Estruturantes
Componente 4	
Implantação do SMA – Sistema de Monitoramento e Avaliação	
	Realização da avaliação intermediária e avaliação final

Quadro 7 - Síntese das ações do Projeto PROGREDIR

FONTE: Documento de extensão de prazo do projeto BID

3. CONCEITOS E METODOLOGIAS ADOTADAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E OS CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS ARRANJOS OBJETOS DAS POLÍTICAS

Na literatura que trata dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), existe uma certa diversidade de critérios metodológicos que permitam identificá-los e caracterizá-los. Alguns autores recomendam que seja utilizado o banco de dados da RAIS para o cálculo do Quociente Locacional (QL), que serviria como um indicativo de existência de um APL em determinada localidade; ainda que não seja o método adotado pela RedeSist. Entretanto, os autores Cruz e Passos (2004) – responsáveis, em parte, pelo critério de identificação e seleção de APLs utilizado pelo Governo do Estado da Bahia, ao menos na época da extinta RedeAPL – entendem que esse método apresenta sérias limitações no que se refere à economia baiana, pois parte considerável das aglomerações produtivas do Estado é caracterizada pela informalidade. Desse modo, os autores não utilizaram, em sua proposta de identificação e seleção de APLs, o recurso do cálculo do QL.

Assim, a metodologia de autores Cruz e Passos (2004) para o mapeamento dos APLs passou pela realização de entrevistas em diversas organizações do Estado a fim de levantar um conjunto de informações relevantes, a saber: 1) grau de concentração de empresas/produtores em um mesmo território; 2) ocorrências de ações de complementaridade de recursos/competências entre as unidades do arranjo, nas áreas de (a) qualidade, (b) eficiência e produtividade, (c) obtenção de novos conhecimentos/aprendizagem, (d) inovação de produtos e/ou processos e (e) acesso a mercados; 3) encadeamentos do arranjo com seus fornecedores e/ou clientes; 4) existência de empresas-âncora que incentivem o arranjo; 5) iniciativas de articulação espontânea das unidades do arranjo entre si; 6) potencial de geração de emprego e renda; e 7) articulações com atores externos que estimulam o associativismo e a governança do arranjo.

Ainda seguindo a metodologia dos autores na identificação dos arranjos, outras informações foram levantadas: a) potencial de promoção do desenvolvimento local/regional; b) possibilidade de articulação sinérgica com outros sistemas produtivos e sociais, com efeito transformador no desenvolvimento local/regional; c) articulações de um aglomerado com outro aglomerado (seu cliente ou fornecedor), que favoreça a sinergia da rede de governança; e d) experiência ou potencial para ações cooperativas ou associativas exitosas.

Inicialmente, foram identificados 49 APLs potenciais. Desses, oito foram objeto de estudo mais específico: transformadores de plástico, na RMS; confecções, no bairro do Uruguai (Salvador); sisal, no município de Valente; mármore bege Bahia, no município de Ourorândia; floricultura, no município de Maracás; cachaça, no município de Abaíra; ferramentaria de precisão, na RMS; e cerâmica estrutural, no município de Alagoinhas.

A fase final da metodologia de identificação e caracterização dos APLs consistiu em realizar entrevistas com os agentes locais envolvidos em cada um dos arranjos, a fim de caracterizá-los com maior profundidade. As informações colhidas nessa etapa final foram divididas em dois grupos: competências atuais dos APLs e Demandas não atendidas. As primeiras diziam respeito ao: domínio técnico das atividades produtivas; perfil das empresas /produtores; capacidade de produção; geração de emprego e renda; capacitação inovativa/tecnológica demonstrada; articulações interfirmas/interprodutores estabelecidas; ações de governança iniciadas. Já as demandas não atendidas diziam respeito a: demandas tecnológicas não atendidas; necessidades de articulação interfirmas/interprodutores; e ações de governança necessárias.

Em suma, a metodologia para a identificação de APLs utilizada por Cruz e Passos (2004) passou por três etapas principais: 1) **verificação de uma base de dados** – nesta etapa deve-se colher informações a respeito da concentração de determinadas atividades no Estado. Em geral, utiliza-se a base de dados da RAIS e calcula-se o Quociente locacional e o Gini Locacional. Tendo em vista as limitações dos próprios indicadores, outras variáveis devem servir de auxílio (número de estabelecimentos e empregados, por exemplo). Se os indicadores calculados, de uma atividade específica, forem superiores a um – conforme recomenda a literatura – essa atividade deve ser investigada mais profundamente. Porém, como a economia baiana é marcada por forte informalidade, esses dados apresentam severas limitações e, portanto, não foram utilizados pelos autores para a identificação de APLs. Desse modo, o conhecimento dos autores foi fundamental para a identificação de aglomerações de atividades no Estado; 2) **entrevistas com organizações** – no segundo momento os autores realizaram entrevistas com instituições a fim de levantar algumas questões que já foram explicitadas anteriormente; e 3) **entrevistas com os agentes locais** – esta última etapa é fundamental. As entrevistas servem para identificar elementos de cooperação, governança, interação entre os agentes e as instituições etc. Tais características são de grande relevância para identificar se uma aglomeração poderá ser considerada um APL e só podem ser aferidas através de entrevistas com os agentes locais.

Boa parte dos APLs existentes no Estado da Bahia se aproxima daquilo que se poderia chamar de “APL Agroindustrial”. Aqui, a característica fundamental está na aglomeração de produtores que desenvolvem algum tipo de atividade voltada à agricultura.

Em razão desta primeira iniciativa com vistas ao mapeamento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Estado da Bahia, seguiu-se um estudo contratado, em 2003, pela Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais do Estado da Bahia (BAHIA, 2005). A metodologia utilizada neste estudo foi construída a partir das seguintes etapas: 1) mapeamento dos APLs existentes no estado da Bahia; 2) pré-seleção dos arranjos prioritários; 3) seleção dos arranjos prioritários para o Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial; e 4) agrupamento dos APLs segundo características comuns.

Na primeira etapa do estudo, foram realizadas entrevistas com técnicos e dirigentes das principais instituições do estado que desenvolvem ações junto aos aglomerados (Secretarias de Estado, empresas públicas e organizações não estatais), além de consultas a relatórios e diversas publicações. Como resultado, foi possível enumerar 66 (sessenta e seis) aglomerações com potencialidade para se caracterizar como um APL.

A segunda etapa do estudo teve como finalidade selecionar os APLs considerados prioritários. Estes deveriam merecer uma caracterização mais detalhada visando o apoio ao seu desenvolvimento. Ao todo foram utilizados 13 critérios de priorização:

Critério de priorização	Descrição
Presença de empresas e especialização setorial	Concentração territorial de um número significativo de empresas que atuem em um ou vários setores complementares
Nível de participação na produção nacional	A representatividade da produção local em relação a produção nacional
Existência de cooperação inter-firma	Existência de consórcios formados com a finalidade de comprar ou vender conjuntamente, esforços para o treinamento em conjunto, ou compartilhamento de máquinas e equipamentos entre as firmas.
Existência de governança local	Existência de associações ou outras formas de coordenação compartilhada, formal ou informal, das atividades do APL.
Presença de fornecedores estratégicos	Proximidade com os principais fornecedores, de maneira a internalizar no território do APL a maior densidade possível das atividades da cadeia produtiva e de valor.
Presença de Centros Tecnológicos e qualificação profissional	Existência, quantidade, competência e aptidão dos Centros para a oferta de serviços tecnológicos e qualificação profissional às unidades participantes da cadeia produtiva do APL.
Potencial de crescimento de mercado, inclusive exportação	Levantamento e quantificação da demanda efetiva e potencial pelo(s) produto(s) do APL ou qualquer estudo que sustente a decisão de investimento e ampliação das atividades na aglomeração.
Presença de canais de distribuição e comercialização	Identificação e definição dos canais de distribuição e comercialização utilizados pela cadeia produtiva
Existência de liderança empresarial e receptividade ao Projeto	Sensibilização e percepção da receptividade das lideranças empresariais locais formais e informais em relação ao trabalho em redes cooperativas.
Importância estratégica para o Estado e a União	Avaliação do valor estratégico que cada APL tem para o desenvolvimento sustentado do estado e do país.
Relação com os diferentes parceiros estaduais	Programas e projetos de outras instituições parceiras da Rede de Apoio aos APLs do Estado da Bahia e seus resultados no APL.
Inclusão de projetos nas diversas meso-regiões	Tem como objetivo a desconcentração territorial das atividades produtivas e do desenvolvimento sócio-econômico.
Efeito multiplicador	Capacidade em gerar externalidades positivas através da expansão do número de atores integrantes no APL em análise. Outro objetivo que se busca é a replicação das ações e políticas em outros APLs do estado, a partir dos resultados alcançados com os pilotos.

Quadro 8 - Critérios de priorização para seleção de APLs

FONTE: Elaboração própria a partir dos dados do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (BAHIA, 2005).

A seleção de cada APL foi realizada com base numa soma de nota. Foram atribuídas notas para cada critério, e, em seguida, foram somadas, resultando numa nota final. Foram selecionados os 18 APLs com maior pontuação, em razão do seu elevado potencial de desenvolvimento empresarial e pelos atores locais e instituições capazes de cooperar. Abaixo estão listados os 18 APLs identificados como prioritários:

Setor	Região
Automotivo	RMS
Derivados de Cana	Abaíra
Chocolate	Ilhéus
Fruticultura	Juazeiro
Rochas Ornamentais	Ourolândia
Têxtil/Confecções	Feira de Santana
Têxtil/Confecções	Salvador (Itapagipe)
TI	Salvador
Transformação Plástica	RMS
Caprinovinocultura	Jussara
Psicultura	Paulo Afonso
Microeletrônica	Ilheus
Sisal	Valente
Fruticultura	Barreiras
Metal mecânica/Ferramentaria	RMS
Móveis e Madeira	Vitória da Conquista
Móveis e Madeira	Eunápolis
Turismo	Salvador

Quadro 9 - Lista dos 18 APLs identificados como prioritários

FONTE: Elaboração própria a partir dos dados do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (BAHIA, 2005).

É importante ressaltar que alguns APLs identificados na Bahia aproximam-se bastante do que a literatura costuma chamar de aglomerações produtivas informais. Estas, em geral, são compostas por pequenas empresas de baixo nível tecnológico, baixa capacidade de gestão, incipiente nível de qualificação da mão-de-obra e ausência de apoio de um sistema organizado de qualificação (BAHIA, 2005).

Na terceira etapa do estudo, procurou-se selecionar arranjos prioritários para o Projeto PROGREDIR. Foram realizados *workshops* com o objetivo de discutir a formação dos 18 APLs. Os empresários foram apresentados ao programa do Governo do Estado e orientados a enumerar os principais gargalos tecnológicos em seus respectivos segmentos (BAHIA, 2005).

Como resultado destas reuniões, concluiu-se que alguns aglomerados não reuniam condições para serem tratados como APLs, dada a baixa densidade de empresas, falta de governança ou dificuldade dos empresários de se identificarem como um APL. Devido a isto, alguns critérios de priorização foram reavaliados para tornar possível uma escolha mais adequada à realidade do estado da Bahia. A partir deste refinamento, chegou-se ao seguinte resultado:

APL	Cidade
Caprinovinocultura	Jussara
Derivados da Cana de Açúcar	Abaíra
Confecções	RMS / Feira
Piscicultura	Paulo Afonso
Tecnologia da Informação & Microeletrônica	RMS
Transformação Plástica (compósitos com Fibras Naturais e resinas recicladas)	RMS
Rochas Ornamentais	Ourolândia
Ecoturismo com valorização de produtos da Mata Atlântica	Ilhéus
Fruticultura	Juazeiro
Derivados da Cana de Açúcar	Abaíra
Cadeia de Fornecedores Automotivo	RMS

Quadro 10 - Lista de APLs selecionados

FONTE: Elaboração própria a partir dos dados do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (BAHIA, 2005).

Em seguida, na quarta etapa do estudo, passou-se a agrupar os APLs de acordo com suas características comuns. Foram determinadas três características principais: 1) governança forte; 2) governança em estruturação e com potencial de crescimento; e 3) esforço estratégico para o Estado.

Os APLs que apresentam na condução de suas atividades uma governança já definida, atuante e com representação de um número grande de empresas e instituições de apoio e fomento nessa governança foram classificados no grupo com **governança forte**. Estão nesta categoria os seguintes APLs: 1) Confecções; 2) derivados de cana; e 3) caprinocultura.

Os APLs classificados com **governança em estruturação e com potencial de crescimento** são aqueles em que a governança se apresenta com um desenho institucional já delineado e com expressivo potencial para crescer. Fazem parte deste grupo os seguintes APLs: 1) rochas ornamentais; 2) piscicultura; 3) transformação plástica; e 4) tecnologia da informação.

Na categoria dos APLs que consistiriam num **esforço estratégico para o Estado da Bahia**, estão os APLs que se constituem em projetos de forte interesse estratégico para o Estado e que merecem atenção das autoridades públicas por apresentarem potencialidades ou interesses estratégicos e políticos. Estes APLs constituem um esforço estratégico do Estado para atrair atividades produtivas geradoras de emprego, renda e desenvolvimento econômico e social, com foco na atração de novas empresas, especialmente as de maior conteúdo tecnológico e inovativo. Fazem parte deste grupo os seguintes APLs: 1) cadeia de fornecedores automotivos; 2) fruticultura; e 3) ecoturismo com valorização de produtos da mata atlântica.

Foram esses os critérios utilizados pelo governo do Estado da Bahia para a identificação e seleção de APLs objeto de ações de políticas públicas (critérios apresentados em CRUZ; PASSOS, 2004; BAHIA, 2005); primeiramente no âmbito da RedeAPL (a partir de 2003) e, atualmente, no NE-APLs/BA (a partir de 2007). Como visto ao longo deste relatório, as instituições parceiras do NE-APLs/BA não apresentam metodologia própria de identificação e seleção de APLs, limitando-se tão somente ao apoio daqueles presentes no “mapa” estadual de APLs.

4. MAPEAMENTOS/LISTAGENS DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS IDENTIFICADOS E QUE SÃO FOCOS DE POLÍTICA NO ESTADO DA BAHIA

A partir da metodologia utilizada para identificação de APLs no Estado (CRUZ; PASSOS, 2004), chegou-se a um número total de 59 possíveis APLs na Bahia. Destes, foram selecionados, pelos motivos já mencionados, 10 APLs para serem apoiados pela principal iniciativa de apoio aos APLs no Estado, o Projeto PROGREDIR. Entretanto, como a mudança de governo, no processo de discussão para extensão do prazo de execução do projeto, incluiu-se mais um APL, o de Sisal. Dessa forma, são 11 os APLs atualmente apoiados pelo Projeto PROGREDIR. Este projeto, fruto de uma articulação da SECTI, IEL e SEBRAE junto ao BID, se constitui como a mais efetiva política de apoio aos APLs na Bahia (e única iniciativa com receita orçamentária) .

O Projeto PROGREDIR conta, ainda, com a participação de outras instituições que buscam cooperar com as ações de fomento aos APLs na Bahia. Dentre elas, destaque para o Desenhahia, que disponibiliza uma linha de crédito diferenciada para o APL de Confecções de Salvador, e a PROMO, que atualmente realiza um estudo de *benchmarking* para 7 dos 11 APLs apoiados pelo Projeto PROGREDIR para subsidiar a elaboração dos PMCs.

De acordo com a SICM, e por meio do Termo de Referência de criação do NE-APLs/BA, foram selecionados 14 Arranjos Produtivos Locais que se configuram como prioritários para atuação do Governo por serem considerados estratégicos para o desenvolvimento do Estado. Compõem os 14 APLs, os 11 apoiados pelo projeto PROGREDIR (Quadro 11) mais o APL do Cacau (Ilhéus/Itabuna), o APL de Fármacos e Cosméticos (RMS e Feira de Santana) e o APL de Turismo Cultural – Circuito do Diamante (Pólo Chapada Diamantina). Todavia, esses últimos três APLs ainda não foram objeto de ações concretas de apoio. A Figura 4 apresenta as instituições que compõem a estrutura institucional de apoio aos APLs no Estado, o NE-APLs/BA, destacando aquelas que possuem ações concretas.

APL	MUNICIPIOS DE ABRANGENCIA
FORNECEDORES AUTOMOTIVOS	RMS, Feira de Santana, S. Antonio de Jesus e Cruz das Almas.
CAPRINOVINOCULTURA	Senhor do Bonfim, Andorinha, Jussara, Pintadas, Ponto Novo e Juazeiro.
CONFECÇÕES	RMS e Feira de Santana.
DERIVADOS DE CANA	Abaira, Piatã, Mucugê, Utinga, Rio de Contas Jussiapê, Vale do Rio Gavião, Piripá, Licínio de Almeida, Cordeiros, Caculé, Mortugaba, Ibirataia, Jaguaripe, Amargosa, e Ilhéus.
FRUTICULTURA	Juazeiro, Curaçá, Sento Sé e Casa Nova.
TRANSFORMAÇÃO DE PLÁSTICO	RMS e Feira de Santana.
PISCICULTURA	Paulo Afonso, Canudos e Glória.
ROCHAS ORNAMENTAIS	RMS, Ouro-lândia e Jacobina.
SISAL	Araci, Barrocas, Biritinga, Candeal, Cansanção, Conceição do Coité, Ichu, Itiúba, Lamarão, Monte Santo, Nordestina, Queimadas, Quijingue, Retirolândia, Santa Luz, São Domingos, Serrinha, Teofilândia, Tucano e Valente.
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	Salvador, Feira de Santana
TURISMO	Costa do Cacao – Ilhéus, Itabuna, Itacaré, Canavieiras, Sta. Luzia, Una.

Quadro 11 - Os 11 APLs apoiados pelo Projeto PROGREDIR

FONTE: Elaboração própria com base no Documento de extensão de prazo do projeto BID.

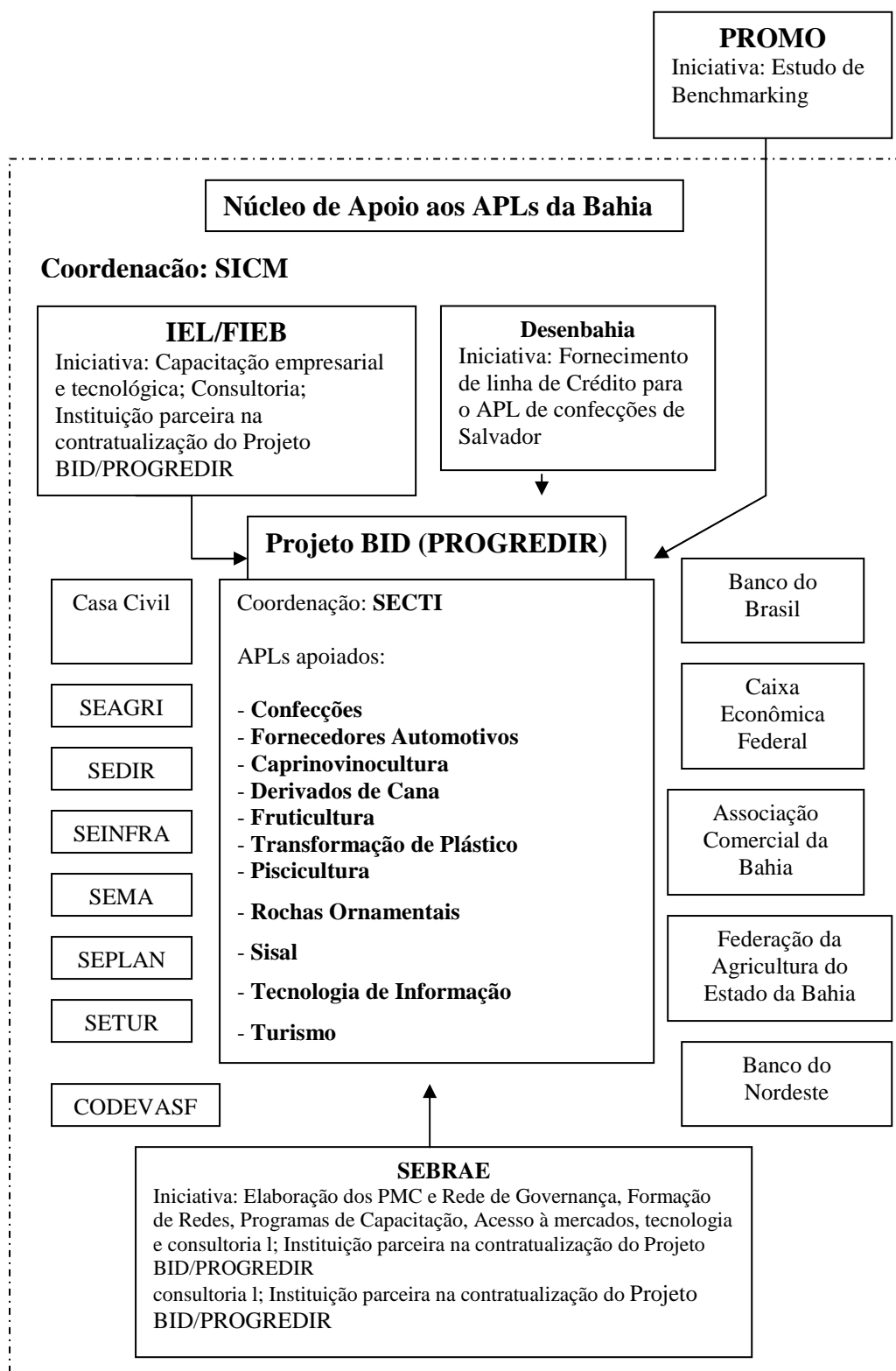


Figura 4 - Síntese da Estrutura Institucional e das Ações de Apoio aos APLs na Bahia

FONTE: Elaboração própria

5. OS DEMAIS ARRANJOS NÃO APOIADOS

5.1. OS ARRANJOS IDENTIFICADOS NOS MAPEAMENTOS EXISTENTES E QUE NÃO ESTÃO SENDO ESTIMULADOS POR POLÍTICAS PARA APLS NO ESTADO

Em 2003, quando se iniciou as articulações para desenvolvimento de uma estratégia de desenvolvimento socioeconômico pautado no enfoque de APLs, a SECTI, instituição responsável, à época, pelas políticas de apoio aos APLs no Estado, encomendou, via trabalho de consultoria (que deu origem ao estudo de Cruz e Passos (2004)), um amplo estudo para identificação dos possíveis APLs existentes na Bahia. Nesse sentido, e a partir da metodologia descrita na seção 3 desta Nota Técnica, identificou-se 59 possíveis APLs no Estado.

Uma vez identificado estes arranjos, foi promovido uma ampla discussão com as instituições envolvidas em torno das políticas de apoio aos APLs para consolidar o mapeamento feito pelo estudo. A partir destas discussões, chegou-se ao número de 66 possíveis APLs no Estado, que apresentavam algum potencial de desenvolvimento. Todavia, a inclusão destes últimos 7 arranjos não guardava aderência com o método utilizado no estudo inicial para identificação de APLs no Estado, sendo, por tanto, incluídos na listagem de forma *ad hoc*. Como mencionado, destes 66 APLs, apenas 11 se tornaram, de fato, objeto de políticas públicas.

Apesar de constar, no documento oficial da SECTI (BAHIA, 2005), menção ao número de 66 APLs identificados na Bahia, não há (ou não foi possível localizar) uma lista com informações detalhadas sobre tais arranjos; ainda que tal informação tenha sido buscada junto à própria SECTI, quando da realização da entrevista. Tal fato sugere ter havido certa perda de “memória” na SECTI quanto ao histórico das ações desenvolvidas com foco em APLs; possivelmente como função da descontinuidade na orientação de políticas para APLs na Bahia, a partir da mudança no governo do Estado, ou seja, extinção da RedeAPL (coordenada pela SECTI) e criação do NE-APLs/BA (coordenado pela SICM).

A título de ilustração, o Quadro abaixo apresenta a lista de APLs identificados por Cruz e Passos (2004), resultado do trabalho pioneiro para identificação de APLs no Estado; como mencionado, uma consultoria contratada pela própria SECTI. Segundo tal lista, a partir da metodologia descrita na seção 3 desta Nota Técnica, foram identificados 59 APLs. Destes, como dito, somente 11 foram objeto de apoio público.

APL	Localização Geográfica
Cana de Açúcar	Casa Nova, Juazeiro e Remanso
Caprino-Ovinocultura	Campo Alegre de Lourdes, Casa Nova, Pilão Arcado
Manga	Casa Nova, Juazeiro, Sento Sé e Sobradinho
Polpa de Frutas	Juazeiro
Uva	Casa Nova, Juazeiro, Sento Sé e Sobradinho
Apicultura	Nova Soure e demais municípios
Caprino-Ovino	Santa Luz, Valente, Serrinha, Retirolândia, Nova Fátima, São Domingos e Conceição do Coité
Mamona	Euclides da Cunha e Monte Santo
Piscicultura	Abaré, Glória, Paulo Afonso e Rodelas
Sisal	Araci, Barrocas, Conceição do Coité, Nordestina, Queimadas, Retirolândia, Santa Luz, São Domingos e Valente
Caprino-Ovinocultura	Jussara
Mamona	Toda a região
Caprino-Ovino	Jaguari (inclusive Monte Santo, Uauá e municípios da região NE)
Mármore Bege Bahia e Rochas Ornamentais	Mirangaba, Jacobina, Ouroilândia
Sisal	Cpo. Formoso, Itiúba, Jacobina, Mirangaba, Morro do Chapeu, Ouroilândia, S. José do Jacuípe, Umburanas, Várzea Nova.
Abacaxi	Conc. da Feira, Coração de Maria, Iaçú, Ipirá, Itaberaba, R. Barbosa e Várzea da Roça
Artefatos de Couro	Ipirá
Avicultura	Amélia Rodrigues, Antonio Cardoso, Conceição da Feira, Conc.do Jacuípe, Coração de Maria, Feira de Santana, Sta Bárbara, Sto Estevão, S. Gonçalo dos Campos
Sisal	Nova Fátima(BNB), São Domingos (SEAGRI, 8% dos 78 mil hectares de área plantada, previstos pelo Programa de Incentivo à Lavoura do Sisal)
Carnicicultura	Conde e Jandaíra
Cerâmica Estrutural	Alagoinhas a Camaçari (RMS)
Cerâmica de Revestimento	São Francisco do Conde, Camaçari, Dias D'Ávila,
Confecção	Salvador
Móveis	Salvador, L. de Freitas, Simões Filho (incl. Feira de Santana e Sto Antonio de Jesus)
Ferramentaria de Precisão	Camaçari, Lauro de Freitas, Salvador
Transformadores de Plástico	Salvador, Lauro de Freitas, Camaçari.
Válvulas e componentes Petroquímicos	Salvador, Lauro de Freitas, Camaçari.
Cachaça	Abaíra, Barra da Estiva e Rio de Contas
Cana de Açúcar	Abaíra, Barra da Estiva, Boninal, Érico Cardoso, Ibicoara, Ituaçu, Jussiape, Mucugê, Palmeiras, Paramirim, Piatã, Rio de Contas, Rio do Pires, Souto Soares, Utinga e Wagner
Floricultura	Rio de Contas
Algodão	Luís Eduardo Magalhães e Barreiras
Manga	Barreiras, Luis Eduardo, Santa
Polpa de frutas	Barreiras e Luís Eduardo
Algodão	Guanambi, Brumado, Caculé, Candiuba
Cerâmica Estrutural	Caetité,
Apicultura	Barra do Choça, Vitória da Conquista
Cerâmica Estrutural	Jequié
Floricultura	Barra do Choça, Maracás, Santa Inês e Vitória da Conquista
Moveis	Vitória da Conquista
Cacau	Concentração (comercialização e transformação) em Ilhéus e Itabuna
Carnicicultura	Valença
Dendê	Cairu, Camamu, Igrapiúna, Ituberá, Nilo Peçanha, Pirai do Norte Taperoá e Valença (inclusive Nazaré)

Mamão	Toda a Região
Palmito	Cairu, Camamu, Igrapiúna, Itacaré, Ituberá, Maraú, Nilo Peçanha, Piraído Norte, Taperoá e Valença
Psicultura	Cairu, Camamu, Igrapiúna, Ituberá, Nilo Peçanha, e Valença
Cerâmica Estrutural	Eunápolis (inclui Canavieiras, do Litoral Sul)
Móveis	Mucuri, Eunápolis, Teixeira de Freitas
Rochas Ornamentais (Granito)	Teixeira de Freitas

Quadro 12 - APLs identificados por Cruz e Passos (2004)

FONTE: Elaboração própria a partir dos dados de Cruz e Passos (2004).

Em que pese ter havido um estudo contratado pelo Governo do Estado para identificação de APLs na Bahia, a atual instituição coordenadora do NE-APLs/BA, a SICM, trabalha com outra listagem de APLs no Estado (vide Quadro abaixo). Trata-se da listagem do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais, do MIDIC. Esta lista não guarda, por completo, aderência com a lista inicial dos APLs identificados no Estado (vide BAHIA, 2005), sobretudo no que se refere à abrangência territorial dos APLs. Além disto, estas duas listas possuem divergências quanto ao número de arranjos e aos APLs identificados.

Desse modo, observa-se certa ambigüidade, no âmbito do Governo do Estado, quanto à metodologia para identificação de APLs responsável pela elaboração das listas de APLs utilizadas pela SICM e pelo MIDIC. Mais ainda, cabe destacar o desconhecimento da origem destas listas por ambas as instituições, o que sugere um problema de coordenação e gestão das políticas públicas para APLs no Estado. Aparentemente, a lista de APLs da SECTI derivada de modificações na lista de Cruz e Passos (2004) e a lista da SICM, por sua vez, de modificações na lista da SECTI. Essa assertiva parece razoável, especialmente porque a coordenação dos agentes e políticas de apoio aos APLs no Estado passou da SECTI (RedeAPL) para a SICM (NE-APLs/BA). Assim, diante de tal ambigüidade no que tange à metodologia para identificação e seleção de APLs, bem como em relação às listas divulgadas pela SECTI e SICM, optou-se, para o cumprimento das demandas desta Nota Técnica, pela utilização da lista da SICM (disponível no Sistema de Informações de APLs do MIDIC); posto que é a coordenadora do NE-APLs/BA.

APL	Localização Geográfica
Agricultura/Café	Vitoria da Conquista
Cachaça e Derivados	Abaíra
Caprinovinocultura	Senhor do Bonfim
Tecnologia Da Informação E Comunicação	Salvador
Turismo	Ilhéus
Confecção	Salvador
Fornecedores Automotivos	Camaçari
Turismo	Porto Seguro
Turismo	Salvador
Petróleo e Gás	Camaçari

Piscicultura	Paulo Afonso
Rochas Ornamentais	Ourolândia
Sisal	Valente
Transformação Plástica	Salvador
Tecnologia Da Informação E Comunicação	Salvador
Pecuária De Leite	Macaúbas
Ovinocaprinocultura	Eunápolis
Ovinocaprinocultura	Itanhém
Ovinocaprinocultura	Jussara
Ovinocaprinocultura	Monte Santo
Ovinocaprinocultura	Oliveira dos Brejinhos
Ovinocaprinocultura	Remanso
Ovinocaprinocultura	Senhor do Bonfim
Móveis	Eunápolis
Metal Mecânico	Camaçari
Gemas e Jóias	Itanhém
Ecoturismo	Ilhéus
Floricultura	Maracás
Fruticultura	Juazeiro
Fruticultura - Manga e uva	Juazeiro
Fruticultura	Livramento de Nossa Senhora
Fruticultura	Teixeira de Freitas
Cosméticos	Salvador
Cachaça - Bebidas	Abaíra
Cachaça - Bebidas	Porto Seguro
Cerâmica	Alagoinhas
Confeção	Ibirapuã
Confeção Moda da Bahia	Salvador
Aqüicultura	Barreiras
Aqüicultura	Porto Seguro
Apicultura	Bom Jesus da Lapa
Apicultura	Caravelas
Apicultura	Eunápolis
Apicultura	Ibotirama
Apicultura	Ilhéus
Apicultura	Inhambupe
Apicultura	Juazeiro
Apicultura	Paulo Afonso
Apicultura	Remanso
Apicultura	Teixeira de Freitas
Apicultura	Nova Soure
Agricultura/Cacau	Ilhéus
Agricultura/Cana de açúcar	Paulo Afonso
Agricultura/Grãos	Barreiras
Agricultura/Raízes	Itamarajú
Agricultura/Raízes	Medeiros Neto
Agricultura/Raízes	Prado

Quadro 13 - Lista de APLs identificados e não apoiados

FONTE: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela SICM.

5.2. OS ARRANJOS NÃO INCLUÍDOS EM LISTAGENS/MAPAS ESTADUAIS DE APLS – “NÃO” IDENTIFICADOS/VAZIOS (DE ACORDO COM O CONHECIMENTO TÁCITO DOS PESQUISADORES DE CADA ESTADO)

A partir do conhecimento tácito dos pesquisadores, sobretudo no que diz respeito à dinâmica econômica dos diversos sub-espacos do território baiano, chegou-se a um total de 08 (oito) possíveis APLs não identificados nas listas fornecidas pelas instituições de apoio aos APLs na Bahia, SICM e SECTI. Além da concentração produtiva em torno de uma atividade, levou-se em consideração para a identificação questões associativistas entre os produtores ou prestadores de serviços e articulações entre estes e outras instituições de caráter público ou privado.

Os possíveis APLs identificados a partir do conhecimento tácito dos pesquisadores são:

- 1- O APL de serviços médicos e hospitalares em Salvador. Salvador se caracteriza por ser uma cidade basicamente de serviços. Dentre as diversas atividades de serviços presentes no seu entorno destacam-se os serviços médicos e hospitalares tais como: diagnóstico, hospitais, serviços ambulatoriais etc. Salvador se constitui como pólo destes serviços no Estado da Bahia, justamente por concentrar um elevado número de empresas e profissionais ofertando estes serviços, além dos mesmos serem referência no Estado, sobretudo os de mais alta complexidade.
- 2- O APL de Maricultura e Pesca, localizado na Baía de Todos os Santos. A Bahia de Todos os Santos apresenta um grande potencial para o desenvolvimento das atividades de pesca e marisqueira. Tais atividades se constituem como base da dinâmica local, onde se encontra grande quantidade de famílias trabalhando nestas atividades.
- 3- O APL de Biodiesel no Semi-Árido baiano. O Semi-Árido baiano apresenta características climáticas propícias para o cultivo de oleaginosas para a produção de biodiesel. Associado a isto, a região concentra grande parte da agricultura familiar no Estado, ator fundamental dentro do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB), que incentiva a produção de oleaginosas e a atividade industrial para a obtenção do óleo. Ademais, o governo do Estado, seguindo a estratégia nacional, instituiu no final de 2007 o Programa Estadual de Bioenergia, sob coordenação da SECTI; o objetivo estratégico do programa é produzir e inserir um combustível renovável na matriz energética estadual, associado ao fortalecimento da agricultura familiar e a sua inserção na cadeia produtiva do biodiesel. Assim, em virtude

das ações do próprio programa já há uma mobilização dos atores locais, sejam produtores de oleaginosas, produtores de biodiesel e instituições de fomento e apoio a estas atividades.

- 4- O APL de turismo, na Costa do Dendê, foi identificado com base no grande fluxo de turistas para a região, detentoras de exuberantes belezas naturais. Em função disso, concentram-se na região diversas atividades ligadas ao turismo, tais como: hotéis, pousadas, agências de turismo, restaurantes, atividades artesanais, associações profissionais (como associações de guias) etc. Em torno de um objetivo comum – fortalecimento do turismo na região – observa-se que há entre estes atores locais alguma articulação horizontal e entre estes e as instituições estaduais de fomento ao turismo.
- 5- O APL de Banana na região de Bom Jesus da Lapa. Situada às margens do Rio São Francisco, esta região foi beneficiada pelo Governo Federal, por meio do Projeto Formoso de irrigação e plantio de frutas. Os agricultores da região passaram a contar com a orientação do SEBRAE para o desenvolvimento de suas atividades, em especial o plantio de banana. Em 2004 foi criada a Cooperativa dos Produtores de Frutas de Bom Jesus da Lapa (Coofrulapa), responsável por cursos de capacitação, ao profissionalizar agricultores e melhorar a produtividade das plantações. Nota-se nesta região uma incipiente articulação entre os produtores e uma crescente demanda destes por apoio de ações públicas.
- 6- O APL de artefatos de couro foi identificado com base na Associação de Integração Comunitária de Tracupá, povoado de Tucano – cidade que está em 361º lugar na classificação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) no Estado, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Fundada em 1994, a associação tem, hoje, 96 membros que sobrevivem da produção de artefatos de couro, a exemplo de sandálias, cintos e carteiras.
- 7- APL Farmacêutico de Vitória da Conquista. Fruto do empenho da Secretaria de Saúde do governo estadual em recriar a Bahiafarma, indústria de produtos farmacêuticos para distribuição através do SUS, a empresa recém fundada está estruturada para operar de forma articulada, tanto na produção de alguns produtos selecionados segundo o padrão epidemiológico do Estado, quanto na gestão e difusão de tecnologias para o SUS. A instalação de duas plantas nesta cidade, aliado a densidade econômica do seu entorno, deverá propiciar um forte incremento da atividade econômica local quanto permitir uma maior densidade tecnológica dos seus produtos através de acordos de cooperação técnica com a

FIOCRUZ, particularmente o laboratório de produtos farmacêuticos de FARMANGUINHOS.

- 8- O APL de Blocos Carnavalescos em Salvador. O carnaval de Salvador se constitui como um importante evento do ponto de vista dos indicadores econômicos. Isto se deve a capacidade de geração de emprego e renda desta atividade festiva. Devido a esta atratividade econômica, observa-se em Salvador um grande número de atividades ligadas à festa: prestadores de serviços (formais e informais), agências de turismo, hotéis, restaurantes, bandas e, sobretudo, os blocos carnavalescos. Estes articulados em torno de suas associações, com forte articulação com os agentes públicos e com atividades contínuas durante todo o ano. É justamente por essas articulações, pela capacidade de gerar renda e emprego e por se articular intimamente com a indústria de entretenimento local, que o APL do carnaval merece uma análise detalhada das suas diversas articulações.

APL	Localização Geográfica
Artefatos de Couro	Tucano (Tracupá)
Turismo	Municípios da Costa do Dendê
Biodiesel	Semi-árido
Blocos Carnavalescos	Salvador
Serviços Médico-Hospitalares	Feira de Santana e Salvador
Maricultura e Pesca	Baía de Todos os Santos
Banana	Bom Jesus da Lapa
Farmacêutico	Vitória da Conquista

Quadro 14 - Lista de APLs não identificados

FONTE: Elaboração própria com base no conhecimento tácito dos pesquisadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral consolidar conhecimentos sobre experiências de identificação de APLs na Bahia e avaliar as políticas de apoio existentes. Tal investigação seguiu os procedimentos metodológicos dispostos no Termo de Referência do Produto 2. Resumidamente, para o Estado da Bahia, foram apresentados (as): uma contextualização histórica das políticas e instituições que apoiavam os APLs; as instituições responsáveis pelas políticas e as ações implementadas; os conceitos e metodologias adotadas para a identificação dos APLs e os critérios para seleção dos arranjos objeto das políticas de apoio; os APLs identificados e apoiados e as instituições responsáveis pelo apoio a cada arranjo; e, finalmente, os demais APLs identificados no mapeamento estadual, mas que não são objeto de apoio, e os APLs que não estão presentes no mapa estadual.

Como visto, na Bahia, a orientação de ações de políticas para APLs teve início com a criação, em 2003, da RedeAPL. Sob a coordenação da SECTI, a RedeAPL era formada pela SEAGRI, SICM, SEPLAN, SEBRAE-BA, FIEB/IEL, Promo, Desenhahia e FAPESB. No seu início, a RedeAPL se concentrou no desenvolvimento de estudos e pesquisa para a identificação dos APLs do Estado. A estrutura de gestão da RedeAPL contava com: Centro Decisório, Grupo executivo, Líderes de APL, Gestor do APL e Secretário Executivo do APL e Grupos Técnicos. Grosso modo, o ambiente institucional da RedeAPL era constituído por entidades de apoio técnico-financeiro, com um conjunto diversificado de instituições, abrangendo desde funções de estímulo à inovação e à qualificação tecnológica das empresas até funções de apoio ao desenvolvimento empresarial e de financiamento. Todavia, Dentre as instituições pertencentes à RedeAPL, destacavam-se, dada a relevância da participação na rede, SECTI, FAPESB, SEBRAE, FIEB/IEL, DESENBAHIA e PROMO. Com alcance bastante limitado – especialmente em relação à montagem do modelo de gestão dos APLs selecionados e à articulação dos atores locais –, um dos resultados principais da RedeAPL foi a mobilização dos atores locais; sobretudo dos setores produtivos e das instituições que atuavam junto aos mesmos.

No ano de 2007, com a mudança de governo no Estado, as estratégias de apoio aos APLs sofreram alterações, especialmente institucional, com a extinção da RedeAPL e a criação do NE-APLs/BA – em resposta às orientações de políticas propostas pelo MDIC –, cuja coordenação ficou à cargo da SICM; embora, de certa forma, tenha se mantido a estrutura de gestão e o modelo de governança adotado pela RedeAPL. Assim, o NE-APLs/BA passou a ser, na Bahia, a instância permanente de

formulação, coordenação, articulação e suporte à execução das políticas do Estado voltadas para APLs. Atualmente, o NE-APLs/BA apóia 14 APLs. Destes, 11 são os mesmo apoiados pelo Projeto PROGREDIR (antigo Projeto BID; iniciado ainda no período da RedeAPL). Tal núcleo, todavia, não possui metodologia específica para identificação de APLs e, também, não possui qualquer ação concreta para apoio aos mesmos, limitando a sua atuação à coordenação institucional do NE-APLs/BA.

No âmbito da NE-APLs/BA, dentre as instituições signatárias do Termo de Compromisso junto ao Governo Estadual para apoio aos APLs, apenas SECTI, IEL/FIEB, Desenhahia e SEBRAE possuem ações definidas em prol dos arranjos. Porém é a SECTI a responsável pelas principais ações de intervenção e acompanhamento das políticas voltadas para os APLs na Bahia; especialmente o Projeto PROGREDIR, sob a sua coordenação. De fato, na Bahia, a principal iniciativa de apoio aos APLs é o Projeto PROGREDIR; uma parceria firmada entre BID, SEBRAE – Nacional, SECTI e IEL que tem por finalidade promover maior competitividade e sustentabilidade em 11 APLs do Estado.

Atualmente, o SEBRAE-BA, no âmbito do modelo GEOR, apóia 3 arranjos: o APL de Confeções de Salvador, o APL de Confeções de Feira de Santana e o APL do Setor Automotivo. O IEL/FIEB é parceiro executor no Projeto PROGREDIR e tem por foco de ação: diagnósticos e planos de melhoria individual das MPEs dos APLs; cadastro e credenciamento de ofertantes de serviços técnicos e tecnológicos para os APLs; e criação e operacionalização de portais dos APLs e execução de serviços técnicos e tecnológicos para as redes associativas empresariais dos APLs. Já o Desenhahia apóia um único APL, o de Confeções da RMS, através do CrediAPL, cujo objetivo é estimular a competitividade das empresas pertencentes ao arranjo.

Na seção 3 foram apresentados os critérios utilizados pelo governo do Estado da Bahia para a identificação e seleção de APLs objeto de ações de políticas públicas (critérios apresentados em CRUZ; PASSOS, 2004; BAHIA, 2005); primeiramente no âmbito da RedeAPL (a partir de 2003) e, atualmente, no NE-APLs/BA (a partir de 2007). Como visto, as instituições parceiras do NE-APLs/BA não apresentam metodologia própria de identificação e seleção de APLs, limitando-se tão somente ao apoio daqueles presentes no “mapa” estadual de APLs.

REFERÊNCIAS

- BAHIA. Decreto nº 10.431. de 24 de agosto de 2007. Institui o Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais da Bahia – NE-APLs/BA e dá outras providências. Disponível em: <[WWW.ba.gov.br](http://www.ba.gov.br)> Acesso em: 03 de junho de 2009.
- BAHIA. Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial. Seleção e Priorização dos Arranjos Produtivos Locais. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, 2005.
- CRUZ, R.; PASSOS, F. U. Experiências e Potencialidades em Arranjos Produtivos Locais na Bahia: Assimetrias, Precariedades e Constrangimentos Estruturais. In: Francisco Baqueiro Vidal. (Org.). Desenvolvimento Regional: análises do Nordeste e da Bahia. 1 ed. Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia – SEI, 2006, v. 1, p. 141-166.
- FERREIRA Jr, H., et al. Estudo selecionado: as políticas para a promoção de ASPILS na Bahia – Os casos dos APLs de confecções e de tecnologia de informações. Salvador: Instituto de Economia da UFRJ, Atividade 2, maio 2006.
- FERREIRA-JUNIOR, H.; DAMASCENO, L.; OLIVEIRA, A.; GÓES, T. Políticas para a promoção de arranjos produtivos locais na Bahia. In: Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento: experiências de políticas, volume 2, organizadores: CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.; STALLIVIERI, F. – Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IBICT. Bases de dados em Ciência e Tecnologia. Brasília, n. 1, 1996. CD-ROM.)
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (coord.). Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos In: Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae. RedeSist: set, 2005.
- LIMA, A. M.; LIMA, C. L. C.; MATTA, J. P. R. Políticas de Crédito para Arranjos Produtivos Locais: o desenvolvimento do CrediAPL. Revista Desenhahia, v. 2, p. 25-48, 2005.
- RAIS. Registro Anual de Informações Sociais. Ministério do Trabalho e Emprego, 2007
- REDE de Apoio a APLs. Rede de apoio aos arranjos produtivos do Estado da Bahia recebe a missão do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. Informativo n.º 01. 21/10/2004
- SEBRAE. Sistema de informação da gestão estratégica para resultado (SIGEOR). Disponível em: [WWW.sigeor.sebrae.com.br/](http://www.sigeor.sebrae.com.br/)
- SEBRAE. Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados. Brasília, Ago. 2005, p. 103.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista (Conforme Termo de Referência do Produto 2)

Organismos Responsáveis pelo apoio aos APLs nos estados

I. Identificação e caracterização da instituição entrevistada

Nome da Instituição / organização: _____ Unidade: _____

Nome do Entrevistado: _____ Cargo: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Natureza (pública/privada/mista): _____ Esfera de Governo: _____

Funções/objetivos gerais: _____

Papel que a instituição exerce junto aos APLs (tipo de coordenação): _____

Número total de pessoas ocupadas na instituição: _____

Número de pessoal que atua junto aos APLs na instituição (2009): _____

Principais formas de apoio aos APLs: _____

II. Histórico da instituição quanto às ações voltadas a APLs no estado, antes de 2008

1. Quando e como a instituição inicia a atuação a partir do enfoque em APLs?
2. Como atuava anteriormente (setor, eixo, pólo, cadeia, ramo)?
3. Como a instituição conceituava e identificava os APLs?
4. Quais APLs foram identificados?
5. Quais foram os APLs apoiados pela instituição?
6. A partir de quais critérios a instituição selecionava tais APLs para o apoio?
7. Quais eram as formas de apoio mais frequentes (programas, projetos e/ou ações)? Justifique.
8. Comente eventuais alterações no apoio a APLs no período indicado, bem como suas motivações.

III. APLs identificados e apoiados pela instituição no estado (2008-2009)

1. Como a instituição identifica APLs na atualidade (enfoque conceitual, se existir)?
2. Quais são os APLs identificados pela instituição na atualidade (Planilha I)?
3. A partir de quais critérios a instituição seleciona APLs para o apoio?
4. Quais APLs estão sendo apoiados atualmente (Planilha I)? Justifique.
5. Dentre estes APLs selecionados para o apoio existe alguma forma de priorização (ex: impacto na economia, impacto social, participação no comércio exterior, importância para o desenvolvimento estadual/local, outros)? Justifique.
6. Comente eventuais alterações no apoio a APLs no período indicado, bem como suas motivações.
7. Quais APLs não foram apoiados neste período e que o entrevistado(a)/instituição julga que deveriam ter sido? Justifique. (Ausência de apoio – contribuição para o preenchimento da Planilha II)

8. Quais APLs estão ausentes das listagens de identificação e que o entrevistado(a)/instituição julga que deveriam ser identificados como tal? Justifique. (Ausência de identificação – contribuição para o preenchimento da Planilha III)

IV. Programas, projetos e/ou ações da instituição para APLs no estado (2008-2009)

Questões Gerais sobre o apoio a APLs no estado:

1. Quais são as principais formas de apoio a APLs?
2. Quais elementos desencadeiam o apoio (oferta de programas, demanda dos APLs, outros)? Justifique.
3. Quais são as principais demandas de apoio por parte dos APLs?
4. Quais são os principais parceiros no apoio aos APLs? De que forma atuam? Avalie a importância da cooperação.
5. Quais os principais desafios que a instituição enfrenta no apoio a APLs (operacionalização, financeiro, qualificação de pessoal, rotatividade, outros)?
6. Quais são as vantagens e desafios em atuar a partir do enfoque em APLs no estado? Justifique.

Questões específicas por programa/projeto/ação?

INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS DAS POLÍTICAS	
APOIO	Por programa/Projeto/Ação (Se possível por APL apoiado)
Nome	
Data de criação	
Objetivos	
Público-alvo (beneficiários diretos) Número: Categoria:	
O programa/ação/projeto é continuidade de algum outro programa/ação? Em caso afirmativo, qual? Que mudanças ocorreram?	
Recursos Financeiros envolvidos (segundo a vigência)	
Fonte dos Recursos Financeiros	
Recursos humanos da instituição envolvidos no apoio: - Número	
INSTITUCIONALIDADE	
APOIO	Por programa/Projeto/Ação (Se possível por APL apoiado)
Cooperação existente (com quem coopera?)	
Formas/tipos de cooperação	
Motivação e importância da cooperação	
Que outras instituições poderiam estar participando do apoio	
AVALIAÇÃO PRELIMINAR DA ADERÊNCIA, PENETRAÇÃO, EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS ⁹	
APOIO	Por programa/Projeto/Ação (Se possível por APL apoiado)
Resultados pretendidos	
Resultados alcançados	
Principais desafios	

⁹ Questões a serem apresentadas e aprofundadas no Produto 5.

programa/projeto/ação: -Operacionalização -Financeiros -Qualificação de pessoal -Rotatividade/descontinuidade de pessoal - Outros (especificar)	
Formas de acompanhamento do programa/projeto/ação	
Formas de avaliação do programa/projeto/ação: - Indicadores quantitativos (especificar) - Indicadores qualitativos (especificar)	
Avaliação geral dos beneficiários sobre este programa/projeto/ação: - Da existência do mesmo - Dos resultados pretendidos - Dos resultados alcançados	
Avaliação geral da instituição sobre este programa/projeto/ação e sugestões de aprimoramento: - Da existência do mesmo - Dos resultados pretendidos - Dos resultados alcançados - Sugestões para o aprimoramento do apoio	

Apêndice B - Planilha I: Lista de APLs identificados e apoiados

APL	Atividade Produtiva Principal (CNAE*)	Localização Geográfica**	Organização responsável pelo apoio
FORNECEDORES AUTOMOTIVOS	29.4	RMS, Feira de Santana (291080), Sto Antonio de Jesus (292870) e Cruz das Almas(290980).	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
CAPRINOVINOCULTURA	10.51-1 / 10.52-0 / 10.13-9 / 01.53-9	Senhor do Bonfim (293010), Andorinha (290135), Jussara (291850), Pintadas (292465), Ponto Novo (292525) e Juazeiro (291840).	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
CONFECÇÕES	14.1 / 14.2 / 46.4 / 47.8 / 77.2	RMS e Feira de Santana (291080).	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
DERIVADOS DE CANA	01.13-0 / 10.7 / 11.1	Abaíra (290010), Piatã (292430) Mucugê (292190), Utinga (293280), Rio de Contas (292670), Jussiape (291860), Vale do Rio Gavião, Piripá (292470), Licínio de Almeida (291940) , Cordeiros (290900), Caculé (290500) ,Mortugaba (292180), , Ibirataia (291290), Jaguaripe (291780) ,Amargosa (290100), e Ilhéus(291360) .	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
FRUTICULTURA	01.32-6 / 01.33-4 / 10.31-7 / 10.33-3	Casa Nova (290720), Juazeiro (291840), Sento sé (293020), Curaçá (290990).	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
TRANSFORMAÇÃO DE PLÁSTICO	22.2	RMS e Feira de Santana (291080).	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
PISCICULTURA	03.21-3 / 03.22-1 /	Paulo Afonso (292400), Canudos (290682) e Glória (291140)	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
ROCHAS ORNAMENTAIS	08.1 / 08.9 / 23.9	RMS, Jacobina (291750), Ourorândia (292335).	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
SISAL	01.39-3 / 46.2 / 46.2 / 13.2 / 13.5	Araci (290210), Barrocas (290327), Conceição do Coité (290840), Nordestina (292265), Queimadas (292580), Retirolândia (292610), Santa Luz (292800), São Domingos (292895) e Valente (293300) Biritinga (290360), Candeal (290640), Cansanção (290680), Lamarão (291910), Monte Santo (292150), Quijingue (292590), Teofilândia (293150), Tucano (293190)	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	62.0 / 63.1 / 63.9	Salvador (292740), Feira de Santana (291080)	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
TURISMO	55.1 / 55.9	Costa do Cacau – Ilhéus(291360) e Itabuna (291480), Itacaré (291490), Canavieiras (290630), Sta. Luzia (292805), Uma (293250).	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
Fármacos e Cosméticos	20.6 / 21.1 / 21.2 / 46.4 / 46.4	RMS e Feira de Santana (291080)	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)
Cacau	46.2 / 01.35-1 / 10.9	Ilhéus (291360) e Itabuna (291480)	PROGREDIR (SECTI – IEL –

			SEBRAE)
APL Turismo Cultural	55.1 / 55.9	Circuito do Diamante Pólo Chapada Diamantina	PROGREDIR (SECTI – IEL – SEBRAE)

Quadro 15 - Lista de APLs identificados e apoiados

FONTE: Elaboração Própria a partir de dados obtidos na SICM.

* CNAE (Código) = Será utilizado o código a três dígitos para Extração, Indústria e Serviços e a quatro dígitos para Agricultura.

** Municípios que integram o APL – código IBGE.

Apêndice C - Planilha II: Lista de APLs identificados e não apoiados

APL	Atividade Produtiva Principal (CNAE*)	Localização Geográfica**	Organização responsável pela identificação
Agricultura/Café	01.34-2	Vitoria da Conquista (293330)	Não Informado
Cachaça E Derivados	11.1 / 01.13-0	Abaíra (290010)	Não Informado
Caprinovinocultura	01.53-9	Senhor do Bonfim (293010)	Não Informado
Tecnologia da informação e comunicação	475 / 62.0 / 63.1 / 63.9 / 26.1 / 26.2	Salvador (292740)	Não Informado
Turismo	55.1 / 55.9	Ilhéus (291360)	Não Informado
Confeccção	47.8 / 14.1 / 46.4	Salvador (292740)	Não Informado
Fornecedores automotivos	29.4 / 29.3	Camaçari (290570)	Não Informado
Turismo	55.1 / 79.2	Porto Seguro (292530)	Não Informado
Turismo	55.1 / 79.2	Salvador (292740)	Não Informado
Petróleo e Gás	20.2 / 06.0 / 47.8 / 46.8 / 19.2	Camaçari (290570)	Não Informado
Piscicultura	10.2 / 03.22-1 / 47.2 / 03.21-3	Paulo Afonso (292400)	Não Informado
Rochas Ornamentais	08.1 / 23.9 / 0.89	Ourolândia (292335)	Não Informado
Sisal	13.5 / 13.2 / 13.1 / 01.39-3	Valente (293300)	Não Informado
Transformação Plástica	22.2 / 22.2 / 38.3	Salvador (292740)	Não Informado
Tecnologia da informação e comunicação	475 / 62.0 / 63.1 / 63.9 / 26.1 / 26.2	Salvador (292740)	Não Informado
Pecuária de leite	0.1512	Macaúbas (291980)	Não Informado
Ovinocaprinocultura	01.53-9	Eunápolis (291072)	Não Informado
Ovinocaprinocultura	01.53-9	Itanhém (291600)	Não Informado
Ovinocaprinocultura	01.53-9	Jussara (291850)	Não Informado
Ovinocaprinocultura	01.53-9	Monte Santo - (292150)	Não Informado
Ovinocaprinocultura	01.53-9	Oliveira dos Brejinhos (292320)	Não Informado
Ovinocaprinocultura	01.53-9	Remanso (292600)	Não Informado
Ovinocaprinocultura	01.53-9	Senhor do Bonfim (293010)	Não Informado
Móveis	47.5 / 31.0	Eunápolis (291072)	Não Informado
Metal Mecânico	25.9 / 24.4 / 25.3	Camaçari (290570)	Não Informado
Gemas e Jóias	32.1 / 08.9 / 23.9	Itanhém (291600)	Não Informado
Ecoturismo	Desconhecida	Ilhéus (291360)	Não Informado
Floricultura	01.22-9	Maracás (292050)	Não Informado
Fruticultura	01.32-6 / 01.33-4 / 10.33-3 / 10.31-7	Juazeiro (291840)	Não Informado
Fruticultura - Manga e uva	01.32-6 / 01.33-4	Juazeiro (291840)	Não Informado
Fruticultura	01.33-4	Livramento de Nossa Senhora	Não Informado

		(291950)	
Fruticultura	01.33-4 / 10.31-7	Teixeira de Freitas (293135)	Não Informado
Cosméticos	47.7 / 46.4 / 20.6 / 21.2	Salvador (292740)	Não Informado
Cachaça - Bebidas	11.1	Abaíra (290010)	Não Informado
Cachaça - Bebidas	11.1	Porto Seguro (292530)	Não Informado
Cerâmica	23.4	Alagoinhas (290070)	Não Informado
Confecção	47.8 / 14.1 / 46427	Ibirapuã (291280)	Não Informado
Confecção MODA DA BAHIA	Desconhecida	Salvador (292740)	Não Informado
Aqüicultura	03.22-1 / 03.21-3	Barreiras (290320)	Não Informado
Aqüicultura	03.22-1 / 03.21-3	Porto Seguro (292530)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Bom Jesus da Lapa (290390)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Caravelas (290690)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Eunápolis (291072)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Ibotirama (291320)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Ilhéus (291360)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Inhambupe (291370)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Juazeiro (291840)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Paulo Afonso (292400)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Remanso (292600)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Teixeira de Freitas (293135)	Não Informado
Apicultura	Desconhecida	Nova Soure (292290)	Não Informado
AgriculturaCacau	01.35-1	Ilhéus (291360)	Não Informado
Agricultura/Cana de açúcar	01.13-0	Paulo Afonso (292400)	Não Informado
Agricultura/Grãos	01.15-6	Barreiras (290320)	Não Informado
Agricultura/Raízes	10.63-5	Itamaraju (291560)	Não Informado
Agricultura/Raízes	10.63-5	Medeiros Neto (292110)	Não Informado
Agricultura/Raízes	10.63-5	Prado (292550)	Não Informado

Quadro 16 - Lista de APLs identificados e não apoiados

FONTE: Elaboração própria a partir de dados disponibilizados pela SICM.

* CNAE (Código) = Será utilizado o código a três dígitos para Extração, Indústria e Serviços e a quatro dígitos para Agricultura.

** Municípios que integram o APL – código IBGE.

Apêndice D - Planilha III: Lista de APLs “não” identificados

APL	Atividade Produtiva Principal (CNAE*)	Localização Geográfica** (quando possível delimitar)
Artefatos de Couro	15.1 / 15.2 / 15.3 / 15.4	Tucano (Tracupá)
Turismo	55.1 / 55.9	Municípios da Costa do Dendê
Biodiesel	01.16-4 / 46.8	...
Blocos Carnavalescos	82.3	Salvador
Serviços Médico-Hospitalares	86.1 / 86.2 / 86.3 / 86.4 / 86.5 / 86.6	Feira de Santana e Salvador
Maricultura e Pesca	03.1	Baía de Todos os Santos
Banana	01.33-4	Bom Jesus da Lapa
Farmacêutico	21.1 / 21.2	Vitória da Conquista

Quadro 17 - Lista de APLs “não” identificados

FONTE: Elaboração própria a partir do conhecimento tácito dos pesquisadores

* CNAE (Código) = Será utilizado o código a três dígitos para Extração, Indústria e Serviços e a quatro dígitos para Agricultura.

** Municípios que integram o APL – código IBGE.

Apêndice E - Mapa com os 14 APLs apoiados pelo NE-APLs/BA

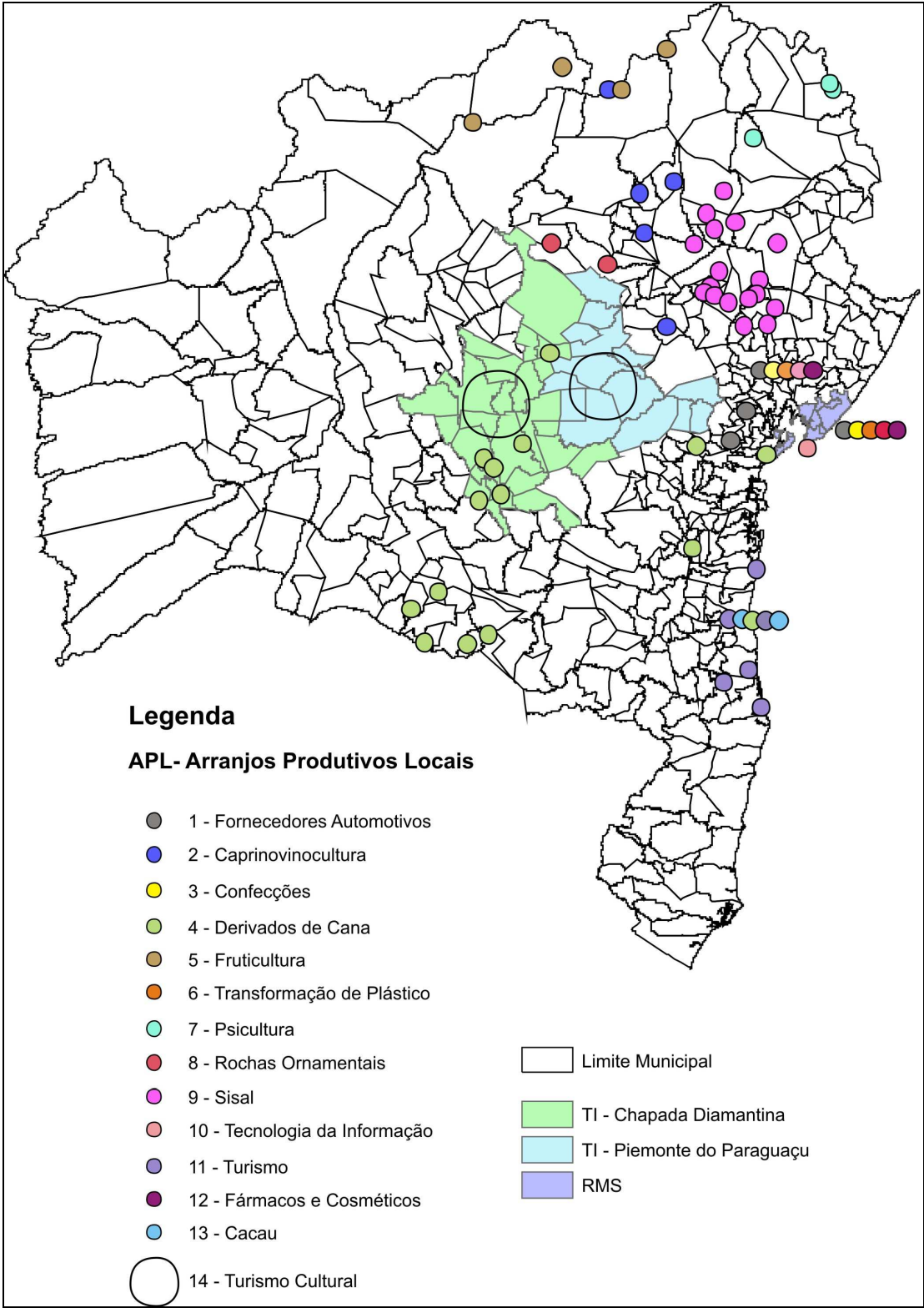


Figura 5 - Mapa com os 14 APLs apoiados pelo NE-APLs/BA

FONTE: Elaboração própria.

Apêndice F – Lista de APLs identificados por Cruz e Passos (2004)

APL	Atividade Produtiva Principal (CNAE*)	Localização Geográfica**	Organização responsável pela identificação
Cana de Açúcar	10.7 / 01.13-0 / 11.1	Casa Nova (290720), Juazeiro (291840) e Remanso (292600)	SECTI
Caprino-Ovinocultura	01.53-9	Campo Alegria de Lourdes (290590), Casa Nova (290720), Pilão Arcado (292440)	SECTI
Manga	01.33-4	Casa Nova (290720), Juazeiro (291840), Sento sé (293020) e Sobradinho (293077)	SECTI
Polpa de Frutas	10.3	Juazeiro (291840)	SECTI
Uva	01.32-6	Casa Nova (290720), Juazeiro (291840), Sento sé (293020) e Sobradinho (293077)	SECTI
Apicultura	01.59-8	Nova Soure (292290) e demais municípios	SECTI
Caprino-Ovino	01.53-9	Santa Luz (292800), Valente (293300), Serrinha (293050), Retirolândia (292610), Nova Fátima (292273), São Domingos (292895) e Conceição do Coité (290840)	SECTI
Mamona	01.16-4	Euclides da Cunha (291070) e Monte Santo (292150)	SECTI
Piscicultura	03.21-3 / 03.22-1	Abaré (290020), Glória (291140), Paulo Afonso (292400) e Rodelas (292710)	SECTI
Sisal	46.23-1	Araci (290210), Barrocas (290327), Conceição do Coité (290840), Nordestina (292265), Queimadas (292580), Retirolândia (292610), Santa Luz (292800), São Domingos (292895) e Valente (293300)	SECTI
Caprino-Ovinocultura	01.53-9	Jussara (291850)	SECTI
Mamona	01.16-4	Toda a região	SECTI
Caprino-Ovino	01.53-9	Jaguari (291770) (inclusive Monte Santo (292150), Uauá e municípios da região NE)	SECTI
Mármore Bege Bahia e Rochas Ornamentais	08.1	Mirangaba (292140), Jacobina (291750), Ouroilândia (292335)	SECTI
Sisal	46.23-1	Cpo. Formoso (290600), Itiúba (291700), Jacobina (291750), Mirangaba (292140), Morro do Chapéu (292170), Ouroilândia (292335), S. José do Jacuípe (292937), Umburanas (293245), Várzea Nova (293315).	SECTI
Abacaxi	01.19-9	Conc. da Feira (290820), Coração de Maria (290820), Iaçú (291190), Iará (291450), Itaberaba (291470), R. Barbosa (292720) e Várzea da Roça	SECTI
Artefatos de Couro	15.2 / 15.3	Ipirá (291400)	SECTI
Avicultura	01.55-5 / 10.12-1	Amélia Rodrigues (290110), Antonio Cardoso (290170), Conceição da Feira (290820), Conc.do Jacuipe (290850),	SECTI

		Coração de Maria (290890), Feira de Santana (291080), Sta Bárbara (292750), Sto Estevão (292880), S. Gonçalo dos Campos (292930)	
Sisal	46.23-1	Nova Fátima (292273), São Domingos (292895) (SEAGRI, 8% dos 78 mil hectares de área plantada, previstos pelo Programa de Incentivo à Lavoura do Sisal)	SECTI
Carnicicultura	03.21-3	Conde (290860) e Jandaíra (291790)	SECTI
Cerâmica Estrutural	23.4	Alagoinhas a Camaçari (290570) (RMS)	SECTI
Cerâmica de Revestimento	23.4	São Francisco do Conde (290860), Camaçari (290570), Dias D'Ávila,	SECTI
Confecção	14.1 / 14.2 / 46.4 / 47.8 / 77.2	Salvador (292740)	SECTI
Móveis	31.0	Salvador (292740), L. de Freitas, Simões Filho (inclusive Feira de Santana (291080) e Sto. Antonio de Jesus (292870))	SECTI
Ferramentaria de Precisão	25.4 / 25.9 / 28.4	Camaçari (290570), Lauro de Freitas (291920), Salvador (292740)	SECTI
Transformadores de Plástico	22.1 / 22.2	Salvador (292740), Lauro de Freitas (291920), Camaçari (290570).	SECTI
Válvulas e componentes Petroquímicos	20.2	Salvador (292740), Lauro de Freitas (291920), Camaçari (290570).	SECTI
Cachaça	11.1 / 10.71-6	Abaíra (290010), Barra da Estiva (290280) e Rio de Contas (292670)	SECTI
Cana de Açúcar	10.7 / 01.13-0 / 11.1	Abaíra (290010), Barra da Estiva (290280), Boninal (290400), Érico Cardoso (290050), Ibicoara (291220), Ituaçu (291720), Jussiapê (291860), Mucugê (292190), Palmeiras (292350), Paramirim (292360), Piatã (292430), Rio de Contas (292670), Rio do Pires (292690), Souto Soares (293080), Utinga (293280) e Wagner (293340).	SECTI
Floricultura	01.22-9	Rio de Contas (292670)	SECTI
Algodão	13.11-1	Luís Eduardo Magalhães (291955) e Barreiras (290320)	SECTI
Manga	01.33-4	Barreiras (290320), Luis Eduardo Magalhães (291955)	SECTI
Polpa de frutas	10.3	Barreiras (290320) e Luís Eduardo Magalhães (291955)	SECTI
Algodão	01.12-1 / 13.1	Guanambi (291170), Brumado (290460), Caculé (290500), Candiuba (290660)	SECTI
Cerâmica Estrutural	23.4	Caetité (290520),	SECTI
Apicultura	01.59-8 / 01.59-8	Barra do Choça (290290), Vitória da Conquista (293330)	SECTI
Cerâmica Estrutural	23.4	Jequié (291800)	SECTI
Floricultura	01.22-9	Barra do Choça (290290), Maracás (292050), Santa Inês (292790)e Vitória da Conquista (293330)	SECTI
Moveis	31.0	Vitória da Conquista (293330)	SECTI
Cacau	01.35-1	Concentração (comercialização e transformação) em Ilhéus e Itabuna	SECTI
Carnicicultura	03.21-3	Valença (293290)	SECTI

Dendê	01.39-3	Cairu (290540), Camamu (290580), Igrapiúna (291345), Ituberá, Nilo Peçanha (292260), Pirai do Norte Taperoá e Valença (293290) (inclusive Nazaré)	SECTI
Mamão	01.33-4	Toda a Região	SECTI
Palmito	10.32-5 / 02.20-9	Cairu (290540), Camamu (290580), Igrapiúna (291345), Itacaré (291490), Ituberá, Maraú, Nilo Peçanha (292260), Piraí do Norte, Taperoá e Valença (293290)	SECTI
Psicultura	03.21-3 / 03.22-1	Cairu (290540), Camamu (290580), Igrapiúna (291345), Ituberá, Nilo Peçanha (292260), e Valença (293290)	SECTI
Cerâmica Estrutural	23.4	Eunápolis (291072) (inclui Canavieiras, do Litoral Sul)	SECTI
Móveis	31.0	Mucuri (292200), Eunápolis (291072), Teixeira de Freitas (293135)	SECTI
Rochas Ornamentais (Granito)	08.1	Teixeira de Freitas (293135)	SECTI

Quadro 18 - Lista de APLs identificados por Cruz e Passos (2004)

FONTE: Elaboração própria a partir dos dados de Cruz e Passos (2004).

* CNAE (Código) = Será utilizado o código a três dígitos para Extração, Indústria e Serviços e a quatro dígitos para Agricultura.

** Municípios que integram o APL – código IBGE.