

**Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local**

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE PLÁSTICOS DA REGIÃO DO  
GRANDE ABC - SP**

**Mauá/SP**

**2007**

## **INTRODUÇÃO**

O Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Plásticos do GABC – SP pretende apresentar um panorama da representatividade de transformados plásticos para economia local/ regional do estado de São Paulo, bem como, a significativa função que o pólo petroquímico da região do Grande ABC exerce para o desenvolvimento econômico regional. Assim, buscam-se apresentar um retrato atual deste pólo diante de suas características, oportunidades e desafios para o seu desenvolvimento.

Este documento retrata a situação do APL a fim de direcionar seu desenvolvimento no contexto da economia local/ regional. Propõem-se aqui ações de curto, médio e longo prazo, as quais visam à autonomia do arranjo nos quesitos da gestão do APL e em seu desenvolvimento diante das necessidades apresentadas pela conjuntura atual aprimorando os mecanismos de suporte a decisões visando o aumento de sua competitividade. Assim, o exercício do protagonismo das empresas e instituições locais em busca de um novo contexto interinstitucional capaz de alavancar e desenvolver projetos estruturantes para o APL, como também, para que esses benefícios possam ser transbordados e incorporados pelas demais empresas constituintes do pólo e pela região.

Desta forma, almeja-se um esforço direcionado para o aumento da competitividade do setor e com cooperação entre as empresas e entidades, através de projetos voltados para o aprimoramento do processo produtivo, melhoria e desenvolvimento de novos produtos, maior participação no mercado interno, participação em mercados externos, responsabilidade sócio-ambiental e preocupação com o desenvolvimento regional

As ações estruturantes apresentadas neste plano de desenvolvimento foram elaboradas e validadas pela governança do arranjo, com base nos principais desafios e oportunidades encontrados pelo setor. Tais ações visam estabelecer parcerias locais e estaduais a fim de otimizar recursos, compartilhar objetivos, busca de resultados comuns e consolidar o processo de cooperação e interação entre os atores deste APL.

## **Índice do Plano de Desenvolvimento do APL de Plásticos do GABC**

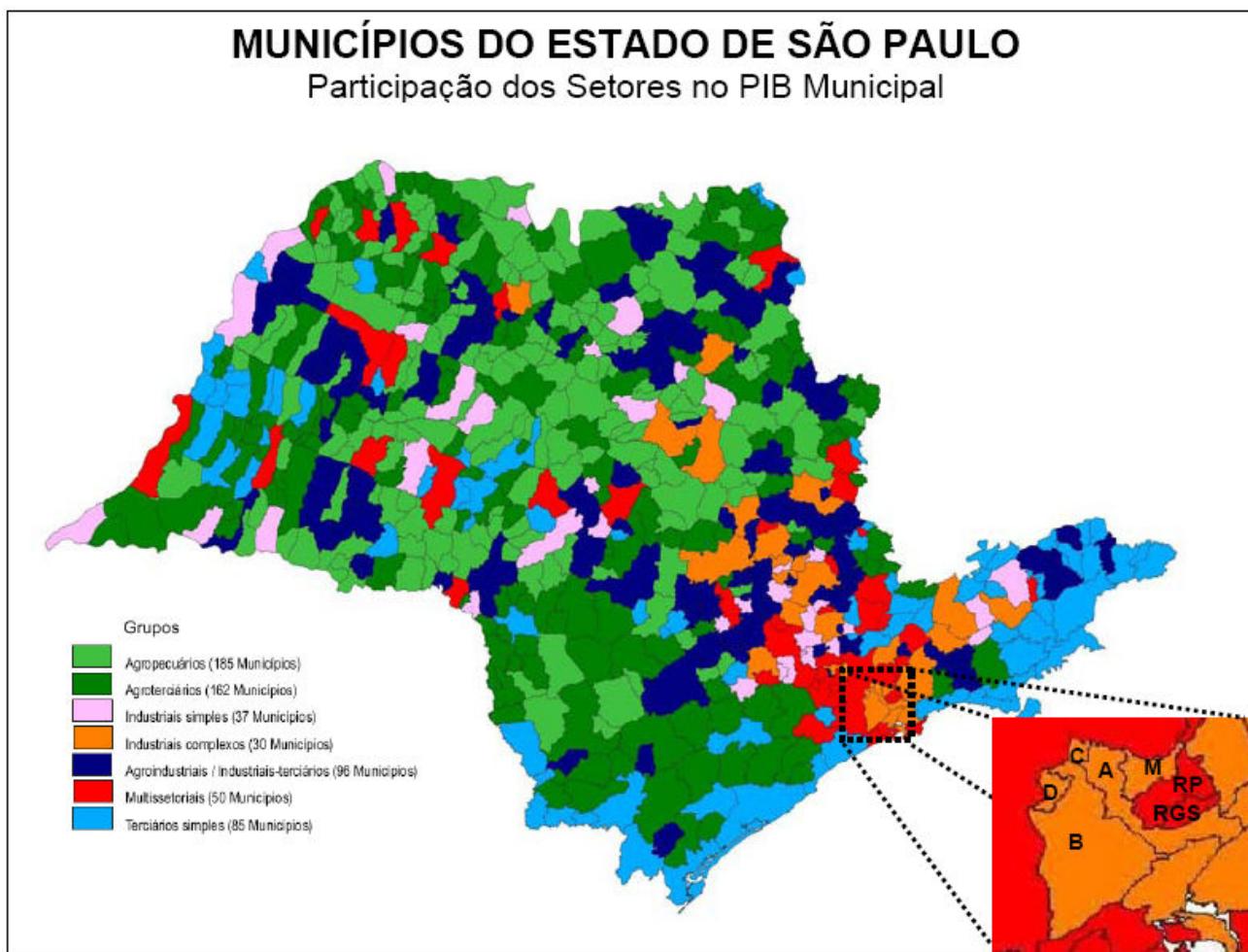
<b>1. Contextualização e Caracterização do Arranjo Produtivo Local</b> .....	5
<b>1.1. Da Região e Delimitação Territorial do APL</b> .....	5
<b>1.2. Características das Empresas do APL de Plásticos do Grande ABC.</b> 7	
<b>1.3. Setores Relacionados à Atividade Central do APL</b> .....	19
<b>1.3.1. A Cadeia Produtiva de Transformados Plásticos</b> .....	19
<b>1.4. Processo de Interação e cooperação no APL</b> .....	23
<b>1.4.1. Instâncias decisórias em prol do APL (Governança)</b> .....	25
<b>1.4.2. Objetivos e Responsabilidades da Governança</b> .....	25
<b>2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO</b> ....	26
<b>2.1. Documentos e Fonte de Dados</b> .....	26
<b>2.2. Elaboração Participativa</b> .....	27
<b>2.3. Compromissos e Agenda</b> .....	27
<b>3. Situação Atual – Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento</b> ... 28	
<b>3.1. Matriz S.W.O.T.</b> .....	28
<b>3.1.1 Pontos Fortes (Forças)</b> .....	29
<b>3.1.2 Pontos Fracos</b> .....	31
<b>3.1.3. Oportunidades</b> .....	33
<b>3.1.4 Ameaças</b> .....	35
<b>4. RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	37
<b>4.1. Resultados do Projeto APL de Plásticos GABC</b> .....	37
<b>4.1.1. % de aumento em vendas (agregação de todas as empresas)</b> . 37	
<b>4.1.2. % aumento de emprego em período integral</b> .....	37
<b>4.1.3. % aumento de Valor Agregado por empregado (VAPO) (vendas – gastos / n° de empregados)</b> .....	37
<b>4.2. Objetivos</b> .....	37
<b>4.3. Responsabilidade</b> .....	38
<b>5. Indicadores de Resultado</b> .....	38
<b>5.1. Minutas</b> .....	38
<b>5.2. Relatórios de Missão</b> .....	39
<b>5.3. Seleção de Consultores</b> .....	39

<b>5.4. Ferramentas de Comunicação.....</b>	40
<b>5.5. Base de Dados .....</b>	40
<b>5.6. Relatórios Financeiros .....</b>	40
<b>5.7. Monitoramento de resultados de atividades do projeto .....</b>	40
<b>6. Ações Estruturantes .....</b>	43
<b>6.1. Ações realizadas e em andamento.....</b>	43
<b>6.1.1. Criação do GT Institucional .....</b>	43
<b>6.1.2. Contratação dos Assistentes de Projeto .....</b>	44
<b>6.1.3. Contratação do assistente financeiro .....</b>	45
<b>6.1.4. Monitoramento de desempenho .....</b>	47
<b>6.1.5. Plano de Comunicação.....</b>	49
<b>6.1.6. Formação do Grupo Piloto .....</b>	51
<b>6.1.7. Criação do Grupo de Governança Local.....</b>	52
<b>6.2. Ações Previstas .....</b>	54
<b>6.2.1. Diagnóstico de Gestão, Processos e Ambiental para o GP (individual) .....</b>	54
<b>6.2.2. Capacitação, Workshops e Cursos para o APL Plástico .....</b>	56
<b>6.2.3. Plano de ação imediato individual de melhoria da competitividade .....</b>	58
<b>6.2.4. Plano de Desenvolvimento Tecnológico .....</b>	59
<b>6.2.5. Planejamento estratégico do APL Plástico.....</b>	61
<b>6.2.6. Pesquisa de Mercado .....</b>	64
<b>6.2.7. Criação do GT Institucional .....</b>	65
<b>6.2.8. Encerramento do Projeto.....</b>	67
<b>7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO .....</b>	69
<b>8. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO .....</b>	69
<b>9. BIBLIOGRAFIA .....</b>	74

## 1. Contextualização e Caracterização do Arranjo Produtivo Local

### 1.1. Da Região e Delimitação Territorial do APL

São sete os municípios que compõem a Região do Grande ABC de São Paulo: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Rio Grande da Serra e Ribeirão Pires. Os três primeiros são os que dão o nome à Região. No mapa a seguir mostramos a localização dos municípios da Região do Grande ABC no conjunto do Estado de São Paulo e de forma detalhada.

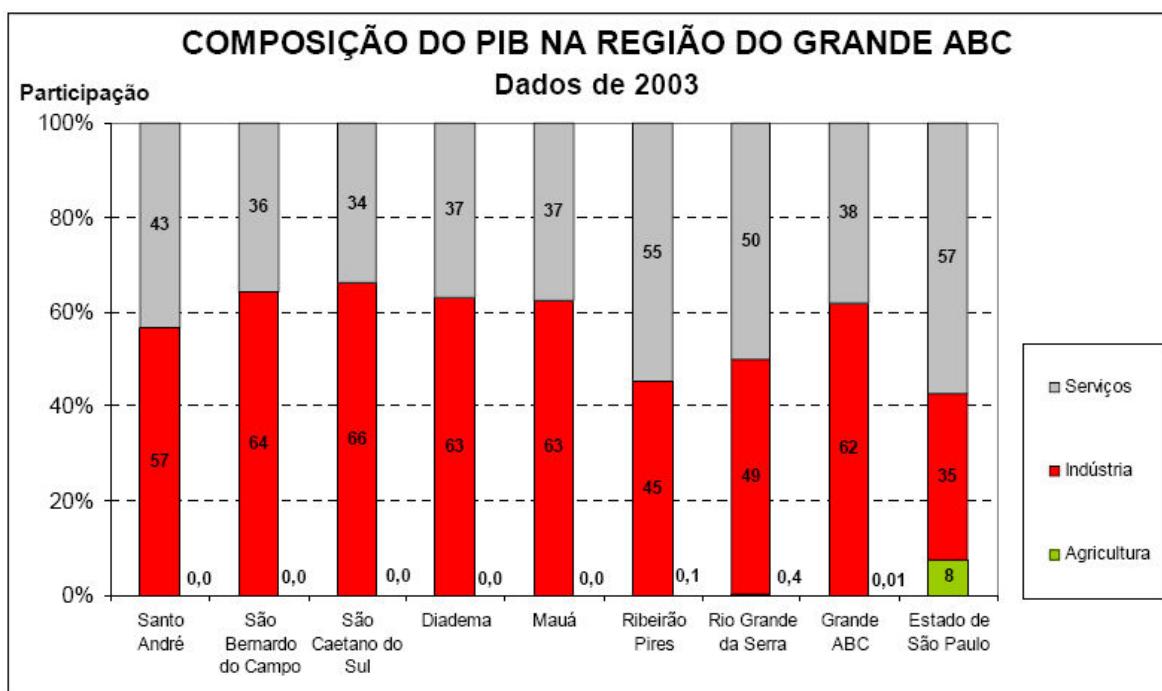


Fonte: Fundação SEADE

Nota: No detalhe os municípios da Região do Grande ABC: (A) Santo André, (B) São Bernardo do Campo, (C) São Caetano do Sul, (D) Diadema, (M) Mauá, (RP) Ribeirão Pires e (RGS) Rio Grande da Serra.

Como pode ser visto, a maior parte dos municípios que compõem a Região do Grande ABC difere do que pode ser considerado o mais comum nos demais do Estado por ter a maior parcela de seu PIB gerado no setor industrial. São apenas 30 municípios paulistas assim classificados. É o caso de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema e Mauá. Já Rio Grande da Serra e Ribeirão Pires enquadram-se entre os multissetoriais, como é o caso de outros 48 municípios no Estado.

O que já era bem conhecido, analisando o mapa torna-se evidente: a Região do Grande ABC tem sua especialização no setor industrial. Tal vocação pode inclusive ser medida em números.



Fonte: Portal Investimentos.SP

O gráfico anterior mostra que 62% das riquezas produzidas na Região do Grande ABC provém da atividade industrial. O destaque fica por conta de São Caetano do Sul, cuja participação é de 66%. Enquanto isso, na média do Estado a proporção é invertida, restando à indústria apenas 35% da economia paulista.

O Estado de São Paulo como um todo e a região do Grande ABC, historicamente se tornaram referências como termômetros da indústria brasileira. Mesmo que recentemente tenham sofrido com um incipiente processo de desindustrialização, seguem com relevante participação em praticamente todos os segmentos industriais dentro do território brasileiro.

Desde a época da formação da indústria automobilística no Brasil, na década de 1950, a região que compreende alguns dos principais municípios no entorno da cidade de São Paulo - mais notadamente Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul - especializou-se como pólo industrial, abrigando as grandes empresas do setor, além de diversos outros segmentos que fornecem partes, componentes e peças para as montadoras de automóveis e caminhões ali instaladas

À medida que o setor automobilístico se desenvolveu e passou a incorporar outros materiais além de metais na produção dos automóveis, incluindo peças plásticas, no entorno das montadoras foram sendo criadas empresas para suprir tais necessidades. Mesmo antes da instalação do pólo petroquímico da região, já haviam surgido as primeiras empresas do setor de autopeças, algumas das quais utilizando materiais plásticos em seu processo produtivo.

Por seu histórico, é natural que houvesse uma especialização do setor plástico da região na produção de peças técnicas. E essa especialização é retratada em números, ainda que não represente o maior segmento em termos de volume de produção da região, mas sim uma parcela significativamente maior que a média nacional.

No Brasil, cerca de 5% da produção da indústria de produtos plásticos, em volume, é destinada ao mercado automobilístico. Na região do Grande ABC essa parcela era de 14,4% no ano de 2000, quando da elaboração do primeiro estudo aprofundado sobre o tema na Região. O mesmo estudo revelou que em termos de valor dos produtos vendidos a participação desse segmento de mercado representava 30,1% da produção nos municípios da região, uma fração muito mais expressiva que em qualquer outra parte do país.

## **1.2. Características das Empresas do APL de Plásticos do Grande ABC**

Foi realizada pesquisa de campo em 15 empresas relacionadas ao APL do Setor Plástico da Região do ABC. Todas as informações foram geradas a partir da aplicação de um questionário diretamente nas empresas.

Mesmo a partir deste pequeno universo, ressalta, já na primeira vista, a heterogeneidade e variedade de produtos e processos.

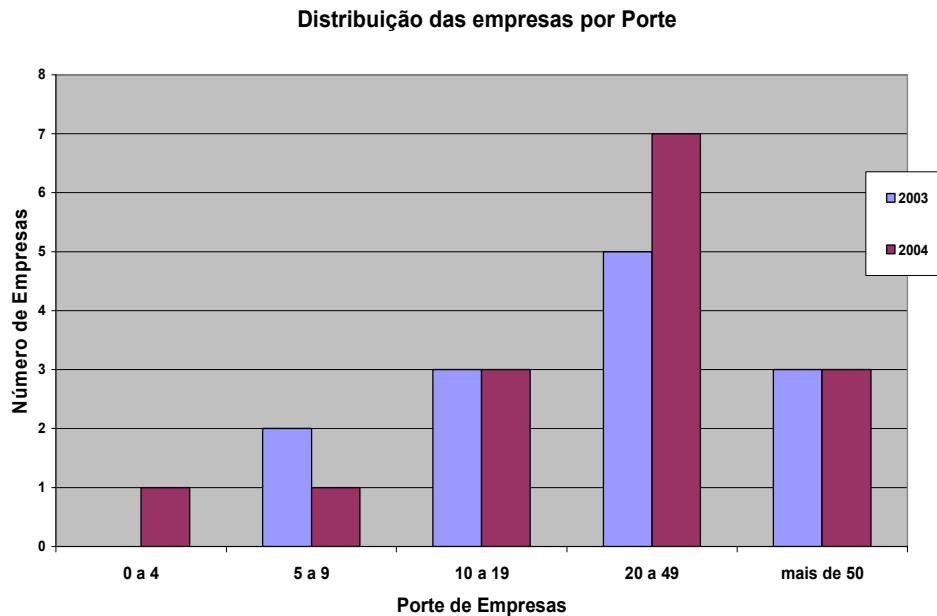


Gráfico P4: Distribuição das Empresas por Porte

O universo da pesquisa expande-se de 13 empresas atuantes em 2003 para 15 empresas atuantes em 2004. Esta expansão possui o significado direto de que o APL atinge empresas nascentes, mesmo durante seu período de aprendizado de mercado.

Possui também o significado indireto de que o mercado do setor expande-se, abrindo espaço para novos atores, mesmo sendo estes de pequeno porte empresarial.

Notam-se ainda movimentos internos de mudança de faixa de porte de empresas por quantidade de empregados: 3 empresas mudam de faixa (1 empresa cresce da 2<sup>a</sup>. para a 3<sup>a</sup>. Faixa; 2 empresas crescem da 3<sup>a</sup>. para 4<sup>a</sup>. faixa.

<b>Distribuição do Emprego</b>				
	<b>Empregos</b>		<b>Empresas</b>	
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>0 a 4</b>	0	2	0	1
<b>5 a 9</b>	16	8	2	1
<b>10 a 19</b>	48	42	3	3
<b>20 a 49</b>	128	195	5	7
<b>Mais de 50</b>	238	237	3	3
<b>Total</b>	430	484	13	15

Tabela P11: Distribuição do Emprego

Os postos de trabalho gerados por estas empresas crescem 12,5% (54 novos postos de trabalho).

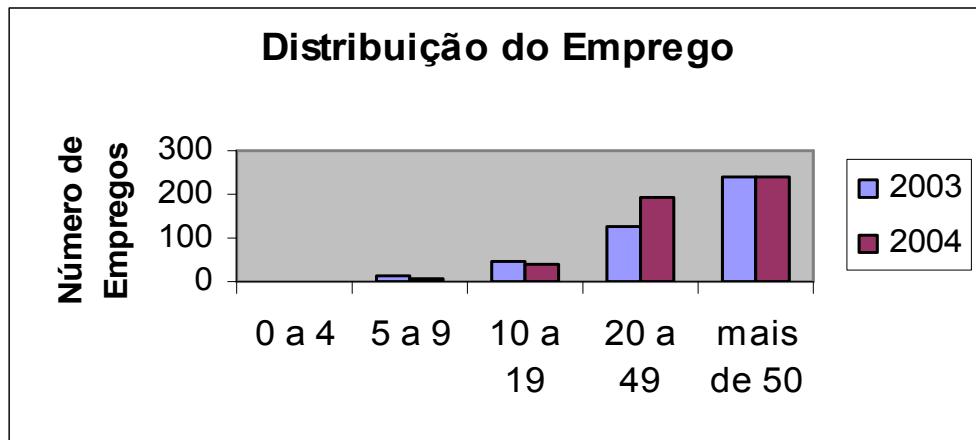


Gráfico P5: Distribuição do Emprego

O universo das 15 empresas declara possuir atuação em 24 segmentos de mercado. Esta contagem é certamente afetada pelas designações, por vezes, genéricas dos mercados em que atuam.

Segmentos Vinculados a Plásticos presentes nas Empresas do APL

Injeção	Estamparia Metais
Injeção Eletroeletrônicos	Mancais
Injeção Automotivos	Montagem automotivos
Fitas	Linha p/ Pedreiros
Espumas	Caixas de iluminação
Utilidades domésticas Multifilamento	Carenagens bicicletas ergométricas
Utilidades domésticas Comércio	Moldes ferramentaria
Utilidades domésticas Estojos	Adesivos
Utilidades domésticas Jardins	Selantes
Embalagens	Serviço Sopro
Embalagens Cosméticos	Móveis
Embalagens Tampas	Reciclagem

Tabela P12: Segmentos de atuação das empresas do APL Plásticos

Ainda assim, nota-se a ausência de alguns dos segmentos de mercado mais presentes nas abordagens dos estudos setoriais realizados: embalagens para alimentos, calçados, brinquedos e mesmo o mercado agrícola não estão presentes neste universo de empresas participantes do APL Plásticos.

Em adição, mesmo tratando-se de micro e pequenas empresas, existe uma multiplicação de atuação comercial; ou seja, uma empresa contempla mais do que um segmento de mercado. Entende-se que esta é uma característica de atuação de mercado orientado pela oportunidade de negócios, acoplada à competência técnica e em equipamentos disponíveis, mais do que por um planejamento prévio. Este comportamento encontra-se refletido em vários momentos da pesquisa realizada.

A amplitude de possibilidades de abordagens mercadológicas fica comprovada, na amostra a partir deste universo de empresas.

...Empresas atuam em ...	... Segmentos de mercado
5	1
7	2
2	3
1	4

Tabela P13: Quantos segmentos de mercado por empresa

No universo pesquisado, as empresas já sabem que seu foco comercial pode, deve e precisa abranger mais do que 1 nicho comercial. Tanto é assim que, na média, estas micro e pequenas empresas atuam em 2 ou 3 nichos de mercado.

Possivelmente, seus custos estão baseados em um MIX de produtos, harmonizados dentro de um mesmo processo de produção.

A heterogeneidade do universo e das linhas de produtos comercializados implica em variedade de processos produtivos, o que fica nítido ao se contabilizar mais de 30 diferentes tipos de equipamentos de transformação utilizados pelas empresas do APL. Há poucas concentrações: 10 empresas utilizam INJETORAS, 5 empresas utilizam PRENSAS, 3 empresas utilizam

MÁQUINAS DE CORTE / SERRAS. Todos os demais tipos de equipamentos estão presentes apenas em 1 ou 2 empresas.

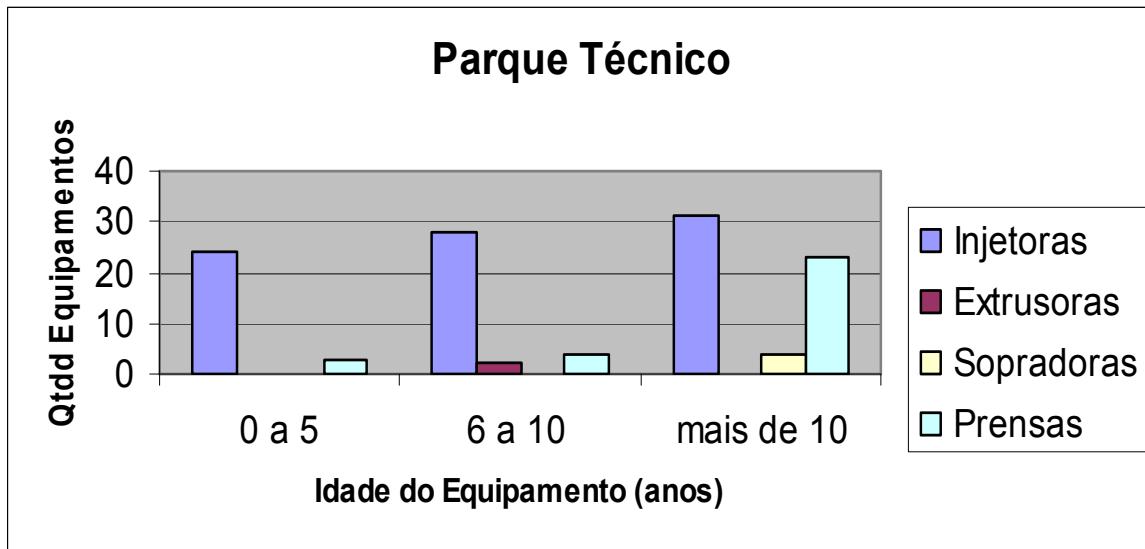


Gráfico P6: Parque técnico

Foram selecionados os 4 tipos de equipamentos mais tradicionais das indústrias do setor de plásticos para avaliação da idade do parque técnico – Injetoras, Extrusoras, Sopradoras e Prensas.

Considerados 10 anos como vida útil normal para os tipos de equipamentos analisados, verificamos que 60% das **injetoras** estariam ainda dentro de sua vida útil. Considerado também o percentual de automatização destes equipamentos em 61%, chega-se a um estado razoável de compatibilidade técnica entre os mercados e os equipamentos. Nota-se entretanto – para o caso das injetoras - que nem a idade dos equipamentos, nem a automatização dos equipamentos analisados possui proporcionalidade direta com o Índice de Produtividade (faturamento bruto por funcionário) das empresas.

Relativo às **prensas**: 65% delas já ultrapassou a vida útil de 10 anos. Vale ressaltar, neste caso, entretanto, que em vários mercados a função das prensas não determina a compatibilidade técnica dos produtos – a exemplo de reciclagem e trefilação.

As 2 extrusoras presentes possuem menos de 10 anos de uso, e as 4 sopradoras já ultrapassaram os 10 anos de vida.

Percentual de automatizadas		61,57		
Segmentação da idade		0 a 5	6 a 10	+ de 10
Injetoras	83	24	28	31
Extrusoras	2		2	
Sopradoras	4			4
Prensas	30	3	4	23
Termoformadora	7	7		

Tabela P15: Parque técnico

47% das empresas dizem construir seus próprios moldes.



Gráfico P7: Construção de moldes para o setor plástico

47% das empresas possuem alguma certificação.

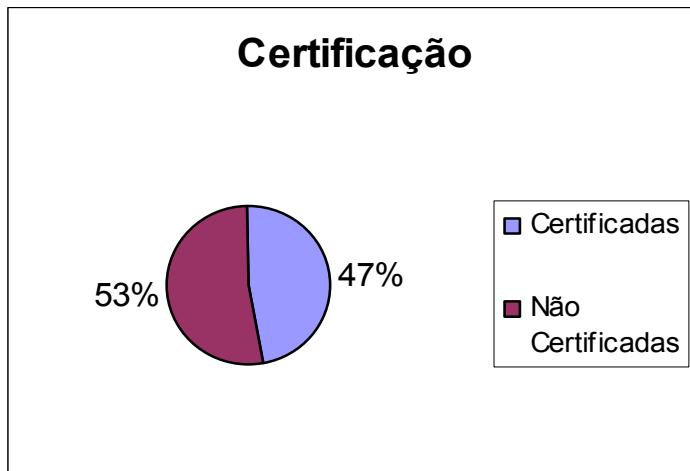


Gráfico P8: Possui Certificação?

Todas as empresas são de capital nacional.

Todas as empresas são Ltda.

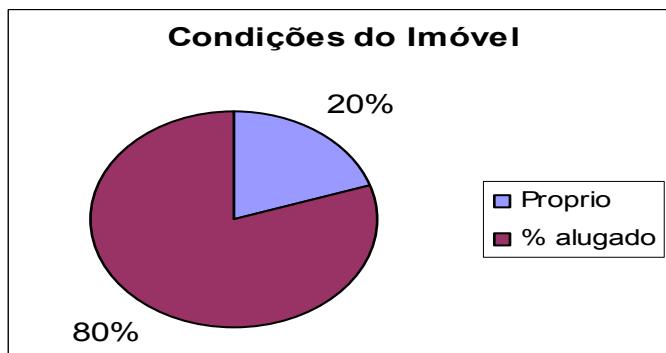


Gráfico P9: Imóvel próprio ou alugado?

80% das empresas operam em imóveis alugados. [Esta característica abre a possibilidade de ação de políticas públicas – pelas Prefeituras ou pelo Consórcio de Prefeituras no sentido de fortalecer as empresas concedendo melhores condições contratuais de operação e garantindo sua permanência no local.]

Quanto aos processos produtivos utilizados pelo universo de empresas do APL Plásticos, já referenciamos a concentração no processo de Injeção. É o mais proeminente e presente. A parcela Outros contém: vácuo-formação, reações químicas variadas, expansão de espumas.

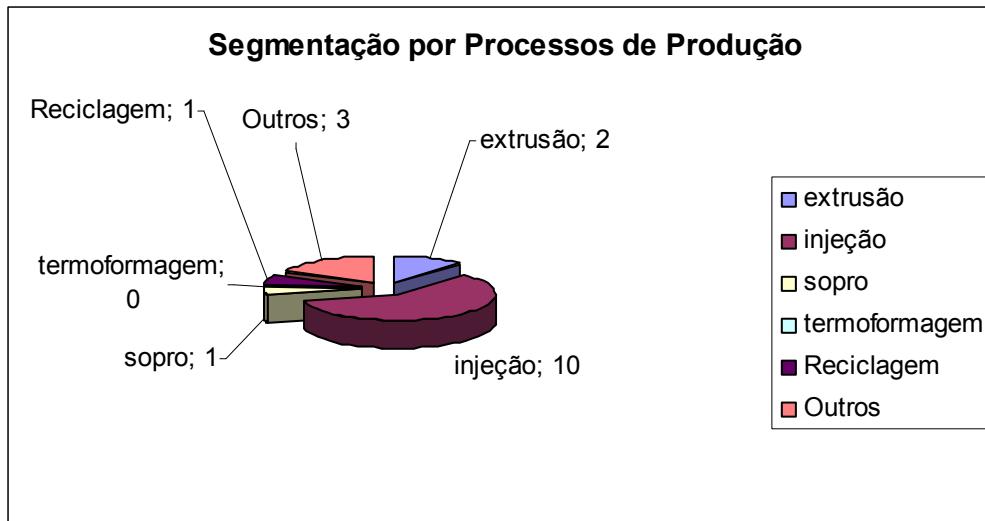


Gráfico P10: Segmentação por processos de produção

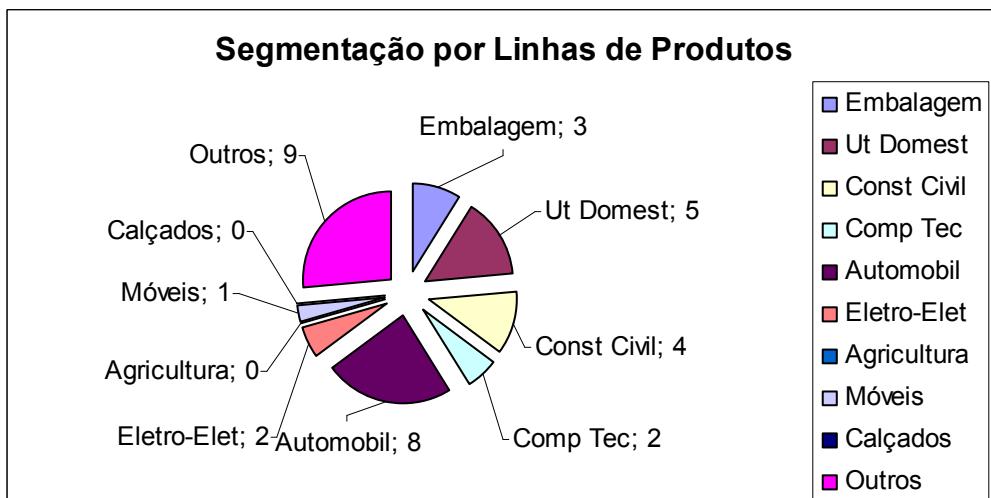


Gráfico P11: Segmentação por linhas de produtos

A segmentação do universo de empresas do APL Plásticos em termos de suas Linhas de Produtos apresenta concentração no atendimento ao setor Automobilístico. A parcela Outros contém atuação nos segmentos de Móveis para Escritórios, Hospitalar, Informática, Serviços em Geral, Têxtil hospitalar, Cosméticos, Aquecedores solares. Nota-se a ausência de atividade junto aos segmentos de Calçados e da Agricultura.

### 1.2.1. Desempenho das Empresas do APL

Tomando-se o total de funcionários das empresas que informaram faturamento chega-se a um Índice de Produtividade de aproximadamente R\$99.000,00 de faturamento bruto por funcionário por ano (Média APL(15)). Este índice está abaixo da média setorial, conforme dados da ABIPLAST, para 2004, que é de R\$145.576,67. [Os dados da ABIPLAST referem-se a todo o setor independentemente do porte das empresas. Foi considerado o câmbio de R\$2,50 por US\$1,00.]

	<b>Qtdd Func</b>	<b>Fatur/04</b>	<b>Fatur/Func</b>
<b>Média APL (15)</b>	420	41.581.009	99.002,40
<b>Média ABIPLAST</b>	226.221	32.932.500.000	145.576,67
<b>Média APL (13)</b>	284	16.316.318	57.451,82
<b>Média APL (2)</b>	136	25.264.691	185.769,79

P14: Indicador de desempenho Faturamento por funcionário

Pelo menos 2 das empresas do APL somente podem ser consideradas pequenas pelo critério de número de funcionários, já que pelo critério de faturamento bruto ela extrapolará a faixa. Ao extirarmos do cálculo estas empresas destoantes, e os funcionários empregados nelas, o Índice de Produtividade do universo de empresas do APL Plásticos cai para cerca de 57 mil reais (Média APL (13)). Por outro lado, selecionando apenas as 2 empresas destoantes, o Índice de Produtividade passa de 185 mil reais de faturamento bruto por funcionário por ano (Média APL (2)).

Individualmente, apenas as 2 empresas de maior porte (em relação às demais empresas do universo pesquisado) ultrapassam a média setorial. As demais empresas do APL Plásticos que forneceram dados sobre seu faturamento em 2004 mostram Índices de Produtividade por funcionário por ano que se situam entre 25% e 60% da média setorial.

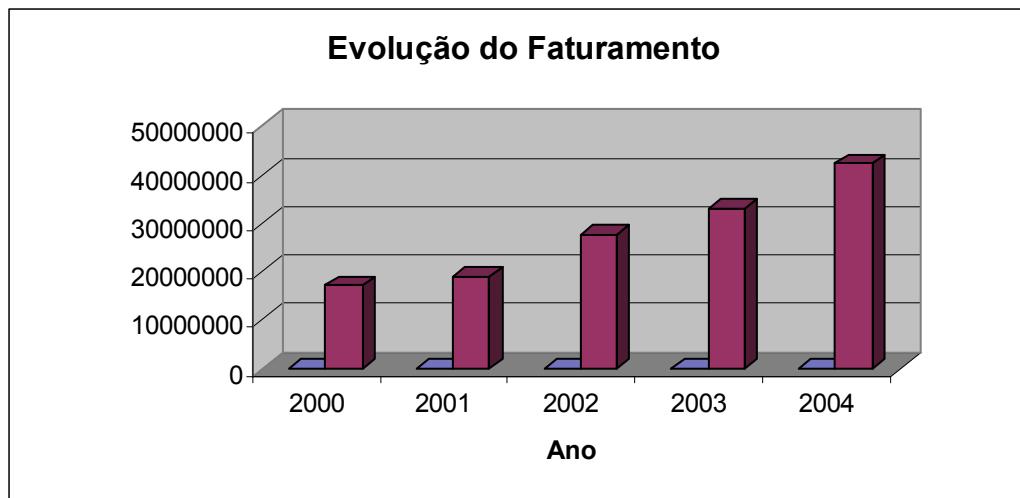


Gráfico P12: Evolução do Faturamento de 11 empresas do APL

O Gráfico P12 apresenta a evolução do faturamento de todo o universo de empresas da pesquisa. Apenas 11 empresas informaram dados sobre seu faturamento. Quando comparado com o crescimento percentual do setor – Tabela P16 -, à exceção do ano de 2004, a seqüência de crescimento do universo de empresas do APL Plásticos é, desde 2001, amplamente vantajosa frente ao setor de transformados plásticos, segundo dados da ABIPLAST.

Entretanto, 2 destas empresas apresentaram seus valores apenas para o período 2002/2004, e 1 delas, apenas para 2004. O Gráfico P13, abaixo apresenta a evolução do faturamento apenas das 8 empresas cujos valores foram apresentados para todo o período.

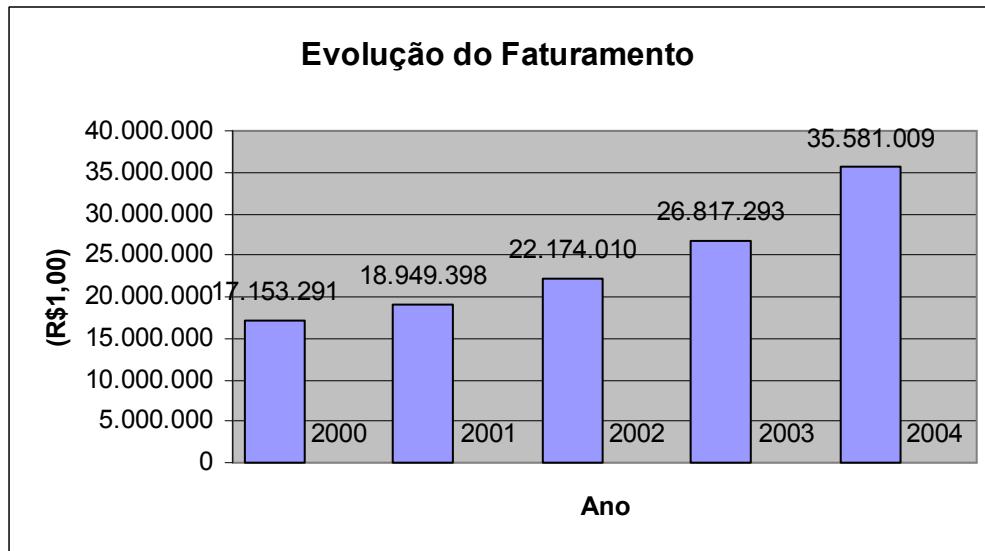


Gráfico P13: Evolução do Faturamento de 08 empresas do APL

Neste outro quadro comparativo, Tabela 16 - a evolução do faturamento das empresas informantes é bem mais consistente com a evolução de todo o setor. Nele observa-se que as empresas do APL situam-se num patamar de evolução ligeiramente mais baixo que o setor como um todo, em 2002 e 2004.

### **CRESCIMENTO PERCENTUAL DO FATURAMENTO**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Crescimento % APL 11 empresas	10,47	45,62	19,83	28,18
Crescimento % APL 08 empresas	10,47	17,01	17,46	36,60
Crescimento ABIPLAST %	-33,4	20,87	15,62	40,95

Tabela P16: Comparativo do Percentual de crescimento do faturamento

A conjugação dos 2 quadros comparativos permite-nos entender que:

- Existe espaço de mercado não ocupado, e as barreiras à entrada de novos atores não parecem ser dificeis. Novas empresas entrantes, como é o caso de 2 das empresas do universo do APL Plásticos, possuem boas condições de instalação, faturamento e presença no mercado;
- Após a entrada das empresas no mercado passam a vigorar as regras de competição e competitividade normais aos segmentos de atuação, inclusive entre as empresas do universo do APL Plásticos.

São empresas fundamentalmente voltadas para Vendas Internas – mercado nacional,...

### **PARTICIPAÇÃO DAS VENDAS INTERNAS NO FATURAMENTO**

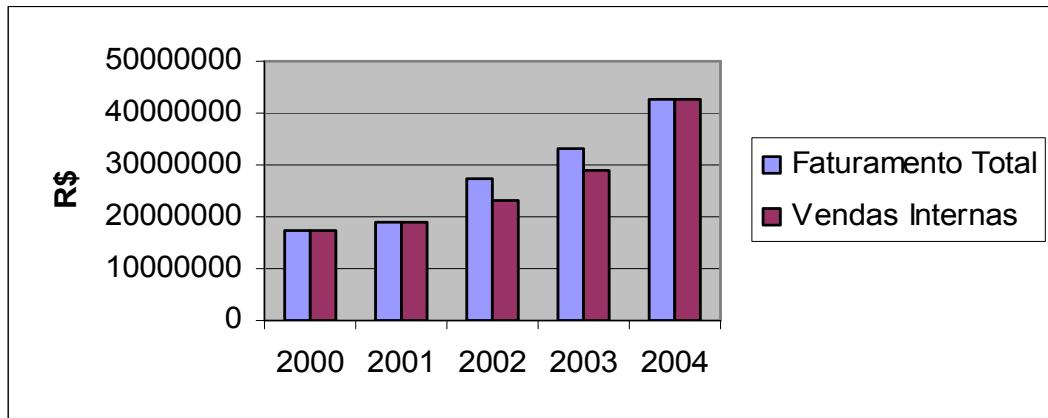


Gráfico P14: Vendas internas versus Faturamento

e mais ainda, para o mercado local.



Gráfico P15: Vendas no mercado nacional

Foram fornecidos dados apenas de 2003 e 2004. A concentração das vendas é fortíssima no estado de São Paulo – 85%, metade disto na região metropolitana da Capital. Minas Gerais absorve outros 10% e os restantes 5% dividem-se pelo país.

Observa-se então que o conhecimento dos nichos de mercado mais poderosos – automotivo, eletro-eletrônico, cosméticos, móveis – aproveita-se dos fatores geográficos de proximidade com os maiores fabricantes clientes; por outro lado, nichos de mercado pulverizados – utilidades domésticas, produtos para comércio – associam-se naturalmente aos mercados locais e regionais.

Como consequência natural, as formas e modalidades de comercialização precisarão ser avaliadas em confronto com a presença de clientes que absorvem parcelas significativas do volume de vendas.

O PVC e o PP são as matérias-primas mais utilizadas pelo conjunto de empresas do APL. Sem dúvida este fato é reflexo da produção de artigos para a cadeia produtiva do setor automobilístico, e outros que requerem co-polimerização para aumento da tenacidade ou flexibilidade.

### **1.3. Setores Relacionados à Atividade Central do APL**

#### **1.3.1. A Cadeia Produtiva de Transformados Plásticos**

A cadeia produtiva de produtos plásticos começa na utilização das matérias-primas nafta ou gás natural para a obtenção de produtos petroquímicos básicos. Os principais petroquímicos básicos são eteno, propeno, benzeno, tolueno, orto-xileno, para-xileno, xileno misto, butadieno, buteno e isopreno. A conversão da nafta e do gás natural nestes produtos básicos é feita nas Centrais de Matérias-Primas dos Pólos Petroquímicos, e constitui a primeira geração petroquímica. Os produtos petroquímicos básicos são comprados pela segunda geração petroquímica, responsável pela produção das resinas. Essas resinas são então transformadas em diversos produtos nas chamadas “empresas da terceira geração petroquímica” ou “indústria de transformação plástica”.

Caracteristicamente, as 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> gerações petroquímicas fabricam produtos padronizados com especificações bem definidas e, predominantemente, classificados como commodities (produtos padronizados, homogeneizados). São indústrias intensivas em capital, que utilizam processos contínuos com pequenos graus de flexibilização da produção e que tem necessidade de níveis operacionais elevados. A 3<sup>a</sup> geração petroquímica, ao contrário das anteriores, não tem uma característica central ou única do ponto de vista da utilização e potencialização da sua base técnica, adequa seus produtos às necessidades de seus clientes, tanto em sua forma externa quanto em suas características em função da performance desejada.

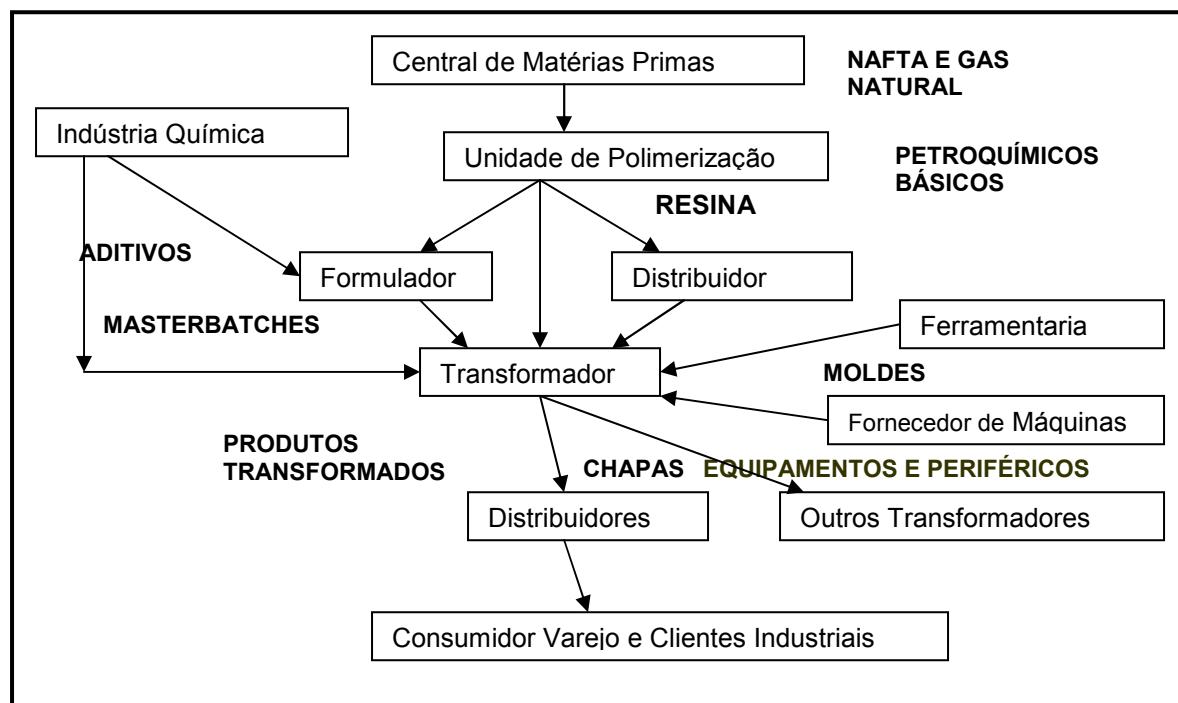
Para que as resinas desempenhem as funções esperadas de performance, faz-se a aditivação de corantes, pigmentos, retardantes de chama, antioxidantes, etc. Alguns desses produtos químicos são necessariamente adicionados à resina durante o processo de

polimerização, nas empresas produtoras de polímeros. Outros, porém, podem ser incorporados ou vendidos aos transformadores por caminhos diferentes. A Figura 1 ilustra este processo.

O Formulador compra a resina não aditivada dos produtores e/ou dos fornecedores de resinas e adiciona os aditivos, produzindo um composto. As propriedades de cada composto estão diretamente relacionadas aos processos de transformação ao qual serão submetidos e com as necessidades de cada transformador em relação à resistência mecânica, química, cor e processabilidade de seus produtos.

O Transformador compra a resina dos produtores e/ ou distribuidores e a compra dos *masterbatches*<sup>1</sup>. *Masterbatches* são concentrados plásticos elaborados a partir de diversos polímeros, utilizados para colorir e aditivar todos os tipos de resinas termoplásticas. Nesse caso, este transformador, com o devido auxílio do produtor do *masterbatch*, adequa a resina às suas necessidades.

Diferentemente, outro Transformador poderá formular e comprar as resinas dos produtores e/ ou distribuidores, e os pigmentos e aditivos da indústria química. Neste caso, o próprio transformador prepara a resina colorida, ou aditivada, adequada às suas necessidades.



<sup>1</sup> *Masterbatch*: Batelada do produto, em forma concentrada, que contém os elementos que darão as características do produto final – cor, fluidez, elasticidade, etc. No Brasil utiliza-se o mesmo termo em inglês.

Figura P1 – Cadeia Produtiva

Fonte: in Padilha G. “Caracterização e Perfil Competitivo da Indústria de Transformação de Plástico: um estudo de indústrias do Rio de Janeiro”. EQ/UFRJ, 1999.



Na **1ª Geração** encontram-se empresas como a Petrobrás e suas refinarias, Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras - Recap Indústria Refinaria de Petróleo na cidade de Mauá que produz: Óleo diesel/Gasolina/Solvente de tintas/Solvente de borracha/Óleo combustível de baixa Viscosidade/Enxofre/GLP/OCVB.

Já na **2ª Geração** encontram-se as indústrias petroquímicas localizadas nos Pólos Petroquímicos, no caso específico do Pólo Petroquímico de Mauá: Petroquímica União S/A Indústria Petroquímica na cidade de Santo André que produz Etileno/Propileno, Polibrasil Resinas S/A Indústria Petroquímica na cidade de Mauá que produz Polipropileno, Unipar - Comercial e Distribuidora S/A Comércio Petroquímica e Derivados de Petróleo na cidade de Mauá que comercializa Termoplásticos e a Polietilenos União S/A Química na cidade de Santo André que produz Polietileno de Baixa Densidade.

Na **3ª Geração** aglutanam-se todas as indústrias fornecedoras de artefatos plásticos para todos os demais setores e, também, de produtos finais de artefatos plásticos. As empresas do APL do Grande ABC encontram-se na 3ª Geração.

Outras empresas da região que também estão nesta Geração são: Gulliver S/A Manufatura de Brinquedos, Indústria de Plásticos na cidade de São Caetano do Sul que produz Brinquedos, a Ice Pack Ind. e Com. Ltda Indústria de Plásticos na cidade de São Bernardo que produz Porta garrafa/cerveja, Bi-útil/Balde para gelo/Porta-latas em plástico, Poliembalagens Ind. e Com. Embalagens Ltda Indústria de Plásticos na cidade de Mauá que produz Sacos/Filmes/Fitas/Plásticas com ou sem impressão/Sacos valvulados/Lonas/Bandeiras plásticas e Filmes para empacotamento e a Adornus Ind. e Com. de Peças em Acrílico Ltda Indústria Plásticos São Bernardo do Campo que produz peças de acrílico em geral.

As indústrias da 3<sup>a</sup> geração têm suas produções direcionadas principalmente pelos equipamentos que dispõem. Sendo mais fortemente centradas na execução de rotinas de produção, por sua vez focalizadas na capacidade e características dos equipamentos disponíveis, estas empresas concentram-se na busca de oportunidades de desenvolvimento de produtos e/ou abertura de nichos de mercado, buscando a operação otimizada em termos dos equipamentos disponíveis. Nesta forma de atuação, o Transformador é um prestador de serviços (de injeção, de sopro, de extrusão, etc.) e recebe de seu cliente todas as informações necessárias para que o produto resultante tenha a performance desejada. É o caso da maior parte das empresas fornecedoras de indústrias automobilísticas. Estas últimas fornecem os dados necessários à aditivação, e por vezes, até mesmo, as ferramentas (moldes) necessárias à execução do serviço.

Percebe-se, também, que as indústrias da 3<sup>a</sup> geração são menos intensivas em tecnologias de processo. Sendo mais fortemente centradas na execução de rotinas de produção, na capacidade e características dos equipamentos disponíveis, estas empresas concentram-se na busca de oportunidades de desenvolvimento de produtos e/ou abertura de nichos de mercado, buscando a operação otimizada tanto em termos de equipamentos quanto em termos de maquinário.

Em ambos os casos, o termo indústria de transformação de plásticos é aplicável. As mesmas resinas são transformadas pelos mesmos processos e máquinas, gerando produtos que se dirigem a diferentes mercados.

Esses grupos têm em comum, a montante na cadeia produtiva, os fornecedores de matérias-primas, equipamentos, periféricos, além dos processos básicos de produção. A jusante, entretanto, pouco têm em comum.

A transformação de plásticos atende a diversos mercados como: agrícola, alimentício, automobilístico, cosméticos, construção civil, eletroeletrônico, farmacêutico, higiene & limpeza e médico-hospitalar. Cada mercado requererá abordagem específica.

A Tabela 1 abaixo representa o consumo de resinas de acordo com os processos mais utilizados na indústria de transformação plástica: injeção, calandragem, extrusão, sopro e termoformação. Nota-se, por exemplo, que no caso da resina PET, o principal processo é o sopro e no dos outros polietilenos é o filme.

<b>PROCESSO</b>	<b>PEBD</b>	<b>PEBTL</b>	<b>PEAD</b>	<b>PP</b>	<b>OS</b>	<b>EPS</b>	<b>PVC</b>	<b>PET</b>
Injeção	4,6%	0,5%	12,2%	33,7%	40,0%		14,4%	
Extrusão	7,7%	1,9%	10,4%	12,2%	45,0%		59,6%	10,0%
Sopro	4,4%	0,1%	36,2%	7,2%			6,4%	80,0%
Laminação							9,8%	
Expansão							4,2%	
Termoformação					10,0%			
Ráfia			0,6%	12,3%				
Rotomoldagem			0,4%				0,7%	
Fibra				15,0%				
Filmes	74,3%	97,4%	40,3%	19,6%			2,0%	
Outros	9,0%	0,1%			5,0%	100%	3,0%	10,0%

Tabela P1: Consumo de resinas por Processo de Produção

Fonte: Anuário ABIPLAST, 2000.

#### **1.4. Processo de Interação e cooperação no APL**

A região do Grande ABC conta com um diferencial competitivo baseado numa organização política suprapartidária iniciada com a criação do “Consórcio Intermunicipal do Grande ABC” que tem por objetivo promover o desenvolvimento regional. Desta organização com o apoio do Governo do Estado de São Paulo foi criada a Câmara Regional do Grande ABC.

A Câmara reúne num mesmo espaço, poder público (governo do Estado, os sete municípios que constituem o Grande ABC: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra) e sociedade civil para que juntos realizem

um planejamento estratégico, no sentido de equacionar e buscar soluções para a problemática social, econômica, ambiental, físico-territorial, de circulação e de transportes da Região. As propriedades são estabelecidas de acordo com diagnósticos formulados pela Câmara, em especial, pelos Grupos Temáticos (GTs). A idéia de sua criação foi lançada em 1996 pelo governo do estado de São Paulo, mas a sua efetivação só foi possível no dia 12 de março de 1997, após os novos prefeitos assumirem seus cargos.

A Câmara do Grande ABC é uma experiência considerada inovadora. A Câmara Regional não tenta oprimir a relação capital-trabalho. Ela reconhece as diferentes visões políticas de sua composição, trabalhando esta característica de forma integrada, sem forçar nenhum representante a perder sua identidade ou sua representatividade.

A Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC é a concretização de um dos acordos mais importantes da Câmara. Ela foi criada para dar suporte institucional, em conjunto com o Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, aos trabalhos coordenados pela Câmara do Grande ABC. Sua criação, portanto, não significa uma concorrência com as atribuições da Câmara Regional e, sim, uma estrutura de apoio a suas ações, mais voltadas para o fomento e apoio às empresas e negócios do Grande ABC.

A principal missão da Agência é a de produzir e disseminar as informações sócio-econômicas da Região, conduzindo as ações de marketing regional e coordenando as ações técnico-financeiras de apoio e fomento às empresas, visando promover o desenvolvimento econômico e sustentado da Região. O primeiro trabalho nesse sentido já foi publicado, o caderno de pesquisa "A Atividade Econômica nos anos 90 no Grande ABC". Trata-se de uma análise dos primeiros dados quantitativos sistematizados da Pesquisa de Atividade Econômica Paulista (PAEP), baseada em levantamento do Dieese/Seade, solicitado pelo Consórcio, para o Grande ABC. É um trabalho de natureza preliminar que objetiva fundamentalmente estimular o debate em torno de hipóteses e interpretações acerca de transformações ocorridas nas empresas da região na década de 90. Espera-se com isto gerar um debate que contribua com o desenvolvimento de outros trabalhos analíticos que a Agência está preparando.

A Câmara realizou ainda, no ano passado, uma visita de trabalho a duas regiões italianas que contam com agências de desenvolvimento regional (Sesto San Giovanni, próxima a Milão, e Emilia Romagna), com uma delegação composta por representantes de várias prefeituras, de empresários, de sindicalistas e do Fórum da cidadania.

#### **1.4.1. Instâncias decisórias em prol do APL (Governança)**

A Governança local do Projeto APL Plásticos GABC, é formada principalmente:

- Pelos prefeitos e representantes das prefeituras dos sete municípios que integram o Grande ABC;
- Pelas instituições que representam os interesses da classe empresarial como CIESP, FIESP, ABPLAST e outros;
- Pelas instituições que representam os interesses da classe trabalhadora como o Sindicato dos Químicos do Grande ABC e outros;
- E, pelas instituições de ensino e pesquisa como SENAI Mario Amato, Fatec-Mauá, FEI, Faculdade de Engenharia Mauá, UFGABC, Fundação de Santo André, entre outros.

Todas estas instituições trabalham organizadas e coordenadas pela Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC.

Os representantes da Governança Local se reúnem trimestralmente para discutir assuntos relevantes relacionados a estrutura do APL Plásticos GABC.

#### **1.4.2. Objetivos e Responsabilidades da Governança**

Constituição do Grupo de Governança Local com integrantes das empresas alvo, instituições representativas da Região do Grande ABC, entidades de classe do setor e outras, cujos principais objetivos de sua criação são:

- Ampliar, fortalecer e validar a participação de atores locais, estaduais, federais e dos representantes das entidades de classe do setor;
- Implementar atividades de capacitação para Grupo de Governança Local voltadas para desenvolvimento de liderança social, gestão de projetos e captação de recursos junto a órgãos de fomento;
- Sugerir ações horizontais, isto é, aquelas que afetam todas as empresas do setor de plásticos, tais como: laboratórios, centro técnicos, feiras etc.;
- Contribuir para a valorização da importância da participação das empresas alvo das ações verticais – ações restritas ao grupo piloto, de intervenção direta nas empresas – criando ambientes favoráveis de difusão e consolidação das boas práticas de negócios.
- Adensar a Cadeia Produtiva atraindo para o APL novas empresas, de setores correlatos e de apoio, de infra-estrutura e outros.

## **2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO**

A elaboração do Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Plásticos da Região do Grande ABC– SP partiu da crescente necessidade de sistematização da realidade do pólo, bem como, da estruturação do planejamento de ações de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento do arranjo.

Assim, através da colaboração entre diversos atores foi possível estabelecer agenda para elaboração do referido documento. Desta forma, o grupo gestor, com o auxílio da atuação de agente vinculado ao MDIC e FIESP cumpriram agenda sistemática para desenvolvimento dos tópicos a serem trabalhados, atuaram, também, por meio de visitas estratégicas a potenciais parceiros a fim de firmar compromissos em relação aos projetos estruturantes.

Tal procedimento permitiu a elaboração de um Plano participativo e, portanto, legítimo; uma vez que foi construído e validado pelos atores responsáveis e co-responsáveis pela execução do mesmo.

### **2.1. Documentos e Fonte de Dados**

O Plano de Desenvolvimento que aqui é apresentado foi elaborado com base nos documentos técnicos produzidos ao longo de dois anos de projeto APL realizado entre empresários em parceria com a FIESP e SEBRAE, os quais contemplaram consultorias individuais e coletivas nos temas de processo; produção; gestão empresarial; gestão financeira; pesquisa de mercado; consultoria comportamental; Recursos Humanos e planejamento estratégico. As citadas consultorias permitiram uma visão precisa dos desafios e oportunidades das empresas constituintes do grupo piloto do arranjo, mas principalmente, uma visão de necessidades coletivas. As atividades coletivas se evidenciaram, pois os empresários passam a enxergar as vantagens de se trabalhar coletivamente e também ao surgimento de oportunidades vindas de programas institucionais para as empresas formalizadas dentro de um APL.

A base de dados territoriais e sócio econômicos da Fundação SEADE e IBGE foram também utilizadas a fim de conferir às informações deste Plano de Desenvolvimento o caráter objetivo e relevante. Tais bases contribuíram significativamente com a construção do perfil do pólo de plásticos em relação à realidade do setor no estado de São Paulo. Dados oriundos da Associação Brasileira das Indústrias do Plástico – Abiplast; contribuíram para um perfil do setor em âmbito nacional.

Dados mais generalizados sobre o histórico do setor no Brasil e no estado de São Paulo, e panorama sobre a cadeia produtiva foram extraídos de material da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, publicado em 2005, o qual se propõe a analisar os Arranjos Produtivos Locais.

## **2.2. Elaboração Participativa**

A fim de garantir a elaboração participativa do Plano, o APL de Plásticos do Grande ABC e seus respectivos parceiros, organizaram-se a partir de agenda sistemática com grupo gestor e grupo piloto a fim de construir e validar constantemente o Plano.

Assim, duas vezes ao mês grupo piloto e gestor encontraram - se para além das deliberações ordinárias do Arranjo refletir e influir no Plano de Desenvolvimento, neste passo, foram estabelecidas visitas estratégicas por intermédio da agente MDIC/FIESP e empresários com potenciais parceiros para ações estratégicas; com esta prática os empresários exercitaram e aumentaram seu poder de negociação com demais instituições. Tais visitas foram um poderoso instrumento para viabilizar muitas das ações estratégicas, em âmbito local, regional e estadual; desta forma, tal prática foi incorporada pelos empresários com a finalidade de desenvolver o protagonismo da localidade diante de seus objetivos.

Outra prática importante utilizada para sistematizar as demandas do Arranjo em contexto territorial mais amplo foi a agenda de visitas efetuada no ao longo do convênio MDIC/FIESP pelo agente alocado no Projeto APL Plásticos GABC. Realizaram - se visitas às unidades produtivas e instituições locais, visando listar necessidades e possibilidades de ações e parcerias. Assim, foram organizados os pontos em comum do discurso dos empresários e das instituições locais em concordância com os materiais técnicos referentes ao pólo a fim de definir estrutura dos desafios, demandas e ações de fato estruturantes para o Projeto de Arranjo Produtivo de Plásticos GABC.

## **2.3. Compromissos e Agenda**

Através do exercício de reuniões do grupo do APL e com parceiros potenciais, foi possível estabelecer compromissos e definir responsabilidades para o desenvolvimento e posterior implementação deste Plano.

A intenção do estabelecimento desta agenda foi possibilitar que ao término do prazo para entrega do PDP do Projeto APL Plásticos GABC, projetos e ações pontuados como estruturantes já tivessem os caminhos definidos para sua execução, e que, tal execução pudesse ser resolvida através de parcerias e contrapartidas locais, regionais; para que apenas ações de longo prazo pudessem, mesmo que já desenvolvidas em termos de projeto, aspirar contribuição de esferas federais.

### **3. Situação Atual – Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento**

#### **3.1. Matriz S.W.O.T.**

Como breve análise da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC e sua contextualização nos cenários global, nacional e regional, foi realizada uma análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, no que é conhecido por matriz S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Na avaliação para a matriz S.W.O.T. foi considerado pela MaxiQuim as entrevistas realizadas com o Comitê Gestor do APL Plásticos do Grande ABC, entidades e empresas de plástico da região, conhecimento da própria consultoria, como também a avaliação realizada a partir do Focus Group desenvolvido no dia 09 de novembro de 2006 na cidade de São Paulo.

O método de investigação utilizado no Focus Group foi o “Stakeholder Roundtable”, procedimento de natureza qualitativa onde são abertos claramente os objetivos e o patrocinador do evento. Partindo de planos mais gerais como a avaliação de mercado e processos, a reunião caminha para a busca conjunta de soluções. Neste caso, especificamente, sobre como tornar mais efetivo o APL de Plásticos do Grande ABC. Participaram deste Focus Group as seguintes empresas:

Fornecedores de Matérias-Primas		
1	Suzano Petroquímica	Marcelo Fornereto
2	Polietilenos União	Eliomar Pimenta
3	Clion Polímeros	Alexandre Couto
Transformadores		
4	Ecus Injeção	Oswaldo Baradel
5	Middle Field	Kenjiro Nakata
Fornecedores de Máquinas e Equipamentos		
6	Romi	Edilson Martinez
7	Romi	Márcio Amorin
8	Inéal Periféricos	Evaldo Lopes Oliveira
Fornecedor de Moldes e Ferramentas		
9	Moltec	Nelson Gonçalves

Na análise da matriz S.W.O.T. foi considerado o conceito de que os pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas) se dão no ambiente interno e estrutural das empresas de transformação da Região do Grande ABC, ou seja, sua relação no ambiente das empresas (interno) e com clientes e fornecedores (estrutural).

São as vantagens e desvantagens das empresas no contexto interno e estrutural em relação às empresas concorrentes.

Já as oportunidades e ameaças se dão no ambiente externo às empresas, nos aspectos de legislação, políticos, de meio-ambiente, infraestrutura, etc. São oportunidades e ameaças no ambiente que envolve as empresas e que pode trazer ou comprometer sua vantagem competitiva.

### 3.1.1 Pontos Fortes (Forças)

Já havia sido detectado no amplo estudo realizado em 2001, que as áreas de manutenção, acompanhamento de produto, instalações fabris e organização produtiva dentro das empresas são diferenciadas na Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC. Percebe-se, portanto, um conceito de tecnologia focado em processo e produto. Isso significa que o foco está voltado para a “máquina” e o que dela é obtido.

Na avaliação atual foi verificado que as empresas melhores estruturadas e que possuem algum tipo de certificação (a média da região do Grande ABC é maior que a média brasileira) continuam fortes nos aspectos relacionados a produção e desenvolvimento de produtos para seus clientes. Pode-se afirmar que muitas das empresas possuem uma qualidade de produto notável, acima da média da indústria brasileira.

**PONTO FORTE (Ambiente Interno):**

Empresas com boa capacitação na produção e no desenvolvimento de produto.

Os níveis de qualidade esperados pelos consumidores industriais têm aumentado significativamente, assim como a qualidade dos produtos concorrentes. Desta maneira, para atender estes fatores, as empresas necessitam reduzir os defeitos, os custos e aumentar a produtividade. As empresas melhores estruturadas da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC são “nucleadoras” de modificações propositivas com redução de custos e incremento da qualidade dos produtos que já vendem para seus clientes e possuem uma boa imagem junto a estes.

Já os clientes das empresas de transformação de plástico da região, quando detectam uma possível alteração na percepção dos clientes finais, têm nestas empresas “nucleadoras” um canal aberto e eficaz para desenvolver as alterações necessárias no produto. Muitas vezes estas transformadoras para atender rapidamente as alterações solicitadas por seus clientes, fazem parte do projeto com outras empresas transformadoras próximas a ela.

**PONTO FORTE (Ambiente Interno e Estrutural):**

Empresas “nucleadoras” com boa imagem junto aos seus clientes na proposição de aumento da qualidade e redução de custos, como também na busca de soluções para novos produtos.

As empresas da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC estão próximas da central de matérias-primas da Petroquímica União (PQU) e de importantes produtores de resinas: Suzano Petroquímica, Polietilenos União, Solvay, Basf e Dow Química.

As principais resinas que são matérias-primas para a Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC são produzidas na região: PEBD, EVA, PEAD, PP, PS, PVC. Apenas o PEBDL não é produzido, mas a empresa Rio Polímeros que fabrica esta resina no Rio de Janeiro tem participação dos grupos Suzano e Unipar, juntamente com a Petrobrás e BNDES naquela unidade fabril.

Desta maneira, as empresas da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC possuem fornecimento de matérias-primas em empresas atualizadas tecnologicamente próximas a elas, tendo a oportunidade de integrar conhecimento para o desenvolvimento dos seus produtos e para novas aplicações.

**PONTO FORTE (Ambiente Estrutural):**

Empresas próximas aos principais fornecedores de matérias-primas petroquímicas do Brasil.

A primeira fase do APL Plástico do Grande ABC foi considerada uma iniciativa importante, com poucos resultados práticos, mas com um grande aprendizado que poderá contribuir para o sucesso da próxima etapa. As dificuldades, capazes de comprometer o sucesso do APL, parecem mais operacionais do que conceituais.

De certa forma, o APL Plástico do Grande ABC atende, conceitualmente, às expectativas de integração, informação, capacitação, oportunidades e incremento dos negócios para os empresários da região. No entanto, necessita ser melhor divulgado, oferecer benefícios mais imediatos, ter uma mecânica mais dinâmica e motivadora, que possibilite uma grande adesão e mobilização dos diferentes agentes no processo.

**PONTO FORTE (Ambiente Estrutural):**

O início do APL Plástico do Grande ABC é uma semente importante para a integração competitiva das empresas da região.

### 3.1.2 Pontos Fracos

Na avaliação de custos fixos, na Região do Grande ABC de São Paulo os custos de mão-de-obra nas empresas de transformação de plástico vis-à-vis outras regiões fora do estado de São Paulo são mais elevados. Este custo mais elevado se dá tanto na mão-de-obra qualificada, mas principalmente naquela que necessita uma formação mais básica para atender as necessidades de produção das empresas.

Na indústria do plástico brasileira grande parte dos postos de trabalho existem por causa de atividades manuais que não podem ser automatizadas ou se tornariam muito caras em processos de robotização. O universo do trabalho é assim atingido por um movimento sísmico de transformações estruturais: as novas tecnologias abrem um leque extremamente diversificado de áreas de trabalho por um lado e tiram por outro e as empresas industriais precisam ser competitivas nesse ambiente.

Na avaliação de custos variáveis, quando se analisa o custo de transporte de matéria-prima e de produto transformado existe um custo maior, pois as empresas fornecedoras de serviços de transporte aproveitam o frete de retorno de outras regiões. Assim, matérias-primas e produtos concorrentes podem ser compradas de outras regiões do Brasil a preços menores

aproveitando o frete de retorno, o que acaba beneficiando empresas concorrentes aquelas instaladas na região, tanto produtoras de resinas como transformadoras.

**PONTO FRACO (Ambiente Interno e Estrutural):**

Empresas com custos fixos (mão-de-obra) e variáveis (transporte) maiores que outras regiões diminuindo sua competitividade.

Muitas das empresas da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC são micro e pequenas empresas. Em relação aos postos de trabalho gerados 11,5% são gerados em micro-empresas (com até 19 funcionários) e 32,3% são em pequenas empresas (de 20 a 99 funcionários). Isto totaliza nesta faixa de empregos gerados uma parcela de 43,8%, ou seja, quase a metade do total.

Estima-se que em relação ao valor da produção (faturamento), cerca de 12% são micro-empresas e 30% são pequenas empresas, totalizando 42% nesta faixa. No tocante ao consumo de resinas, 12,8% são consumidas em microempresas e 41,1% em pequenas empresas, totalizando 53,9%. Estes valores demonstram a importância da micro e pequena empresa na região.

Foi relatado em diversas oportunidades que as empresas, principalmente as micro e pequenas, "...precisam participar do mercado informal para sobreviver. Forma-se um mercado negro. A cada ano, o setor informal em SP aumenta. No PR e no RS eles conseguiram resolver isso abaixando ICMS...". Desta maneira, a condição de participar deste mercado informal impede qualquer tentativa de aproximação com entidades de crédito e capacitação, dificultando e quase inviabilizando o crescimento das empresas.

**PONTO FRACO (Ambiente Interno e Estrutural):**

Grande parte das micro e pequenas empresas participando de um mercado informal dificultando e até as vezes inviabilizando o seu crescimento sustentado.

Em muitas das micro-empresas da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC os seus empresários não tem nem tempo de ir atrás de informação para otimizar seus processos de produção e gerenciais. Às vezes é só o dono e um ou dois empregados. Entre os pequenos, cerca de 80 a 90% foram formados no "chão de fábrica". Não tem traquejo com a parte burocrática e financeira. Querem melhorar, mas não sabem como.

No processo produtivo a perda de material ainda é muito alta, chegando em alguns casos a 32%. A matéria prima, em alguns casos chega a 60% do custo de produção e a perda ainda é

muito grande. Os empresários estão se esforçando para reduzirem as perdas, mas não encontram caminhos e tempo para isto.

**PONTO FRACO (Ambiente Interno):**

Importante parte das micro-empresas não encontram tempo e/ou caminhos para melhor gerenciar seus recursos e otimizar suas perdas produtivas.

Uma questão emblemática é a ausência de uma entidade representativa segmentada das empresas da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC que reúna os interesses do setor. Em outros estados, as entidades existentes representam o setor regionalmente, muitas vezes em parcerias com as empresas petroquímicas, com a capacidade de definir políticas, criação de programas de desenvolvimento e atuação propositiva junto aos governos regional e federal.

A pujança da economia da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC, que em tamanho e importância, faz frente a de um estado brasileiro na geração de emprego, renda, valor da produção e consumo de matérias-primas, muitas vezes não encontra um canal aberto e eficiente para a discussão de suas necessidades e proposições na entidade setorial da Indústria de Produtos Plásticos do estado de São Paulo.

**PONTO FRACO (Estrutural):**

Falta de uma representação do conjunto das empresas Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC que demonstre a importância do parque industrial da região no estado e no Brasil.

### 3.1.3. Oportunidades

A oportunidade de criar um programa setorial de incentivos fiscais e financeiros a partir da sensibilização do governo estadual de São Paulo e da necessidade de se fortalecer a terceira geração da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC, com certeza impulsionará as empresas transformadoras da região e fortalecerá a geração de empregos e renda.

Em outros estados programas setoriais foram a alavancas para a criação de programas governamentais de atração de investimentos, como o caso do PROPLAST (Rio Grande do Sul – 1997) e RIOPLAST (Rio de Janeiro – 2004). Em ambos momentos foram criados agressivos programas setoriais de incentivos fiscais e financeiros, a partir da sensibilização dos governos regionais da necessidade de se fortalecer a terceira geração local como impulsionadora da criação de riqueza, empregos e renda.

Muitas empresas que saíram do Grande ABC e foram para o próprio interior de São Paulo, encontrando mais vantagens em relação a incentivos fiscais e financeiros para realizarem seus investimentos.

**OPORTUNIDADE:**

**Maior articulação de cadeia industrial petroquímica-plástico e entidades para a obtenção de programas de incentivos fiscais para a região do Grande ABC.**

A Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC deve concentrar a busca por oportunidades de desenvolvimento em inovação tecnológica, dada sua diferenciada mão-de-obra local, a proximidade com centros de excelência em design, tecnologia e conhecimento. O sucesso das pequenas empresas, como é o perfil característico da região, depende da diferenciação de produtos e processos, pois a pequena empresa produtora de commodities terá dificuldades. O caso das empresas italianas – pequenas empresas exportadoras de produtos de alto conteúdo tecnológico e design diferenciado – aplica-se perfeitamente no perfil desejado pela Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC.

Nas entrevistas com os empresários e na avaliação do Focus Group ficou claro a necessidade de se oferecer um “pronto socorro tecnológico”. Este serviço poderia disponibilizar um atendimento às pequenas empresas no sentido de fornecer informações de onde, como e a que custo às empresas poderiam suprir suas necessidades de forma ágil e eficaz. O CIAP pode ser o passo inicial se for reformulado e implementado muitas de suas ações com novos objetivos.

**OPORTUNIDADE:**

**Reavaliar e redefinir a participação do CIAP como um centro que possa ser um facilitador da busca de informações dos centros de conhecimento da região, Brasil e mundo.**

Facilitar e agilizar mecanismos de crédito para que haja de fato modernização da produção e maior produtividade via compra de máquinas novas para as empresas da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC é fundamental para o incremento da competitividade do setor na região.

A Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC teve que sobreviver praticamente sozinha até a criação do APL Plásticos. Agora com a força de todos os agentes envolvidos, entidades e empresas, existe um importante trânsito com agentes financeiros para a

criação de programas de desenvolvimento que facilitem a viabilização da modernização do parque de máquinas das empresas da região.

**OPORTUNIDADE:**

Facilitar um canal de negociação com agentes financeiros para viabilizar novas formas de financiamento as empresas da região.

### 3.1.4 Ameaças

Existem vários programas de incentivos fiscais e financeiros em outros estados brasileiros que atuam como ameaças para o crescimento da Indústria de Produtos Plásticos da Região do Grande ABC. São eles:

- Desenvolve (Bahia) – prevê a dilação do pagamento do ICMS gerado pelas projetos de ampliação ou instalação, de até 90% do valor devido, pelo prazo de até 6 anos. A grande vantagem, porém, é a antecipação da quitação das parcelas, que, conforme o prazo, pode chegar a até 90% do valor devido. No limite, de todo o ICMS apurado mensalmente em um novo empreendimento, a empresa pagaria apenas 10% imediatamente e 9% um ano depois.

- PlastRio (Rio de Janeiro) – prevê o diferimento total de ICMS na venda de resinas plásticas produzidas dentro do Estado para empresas localizadas no Rio de Janeiro. Há ainda o crédito presumido, que na prática reduz a alíquota efetiva para 6% tanto nas operações internas quanto interestaduais. As Indústrias de Produtos Plásticos ainda podem dilatar até 100% do ICMS gerado no primeiro ano de funcionamento, pelo prazo de 12 meses. A parcela a dilatar é reduzida gradualmente a partir do segundo ano até zerar no quinto ano.

- RS Competitivo (Rio Grande do Sul) – não é incentivo fiscal, mas redução de alíquota para determinados produtos plásticos na venda dentro do Estado. Indústria petroquímica e empresas do segmento de filmes plásticos tiveram o benefício do diferimento parcial, que na prática reduziu a alíquota para operações internas de 17% para 12%. Está em negociação a ampliação do benefício através do GERAPLAST, que consiste na redução para 9% de todos os produtos plásticos e suas matérias-primas, apenas nas operações internas, além de outros benefícios como a ampliação do incentivo fiscal proporcionado pelo FUNDOPEM e criação de linha de crédito específica para investimentos do setor.

Esses são apenas alguns dos exemplos atuais dos instrumentos estaduais para atração de investimentos produtivos. Costumava-se chamar essa situação de guerra fiscal. Hoje os Estados preferem denominar de “competitividade tributária”, embora as diferenças entre ambos conceitos

sejam muito tênuas. Tais instrumentos somente perderiam efetividade caso fosse instituída a reforma tributária, que chegou a tramitar no Congresso Nacional. Enquanto isso não ocorre, os Estados seguem lutando para atrair empresas, utilizando-se das ferramentas mais apropriadas para convencer empresários: redução dos tributos a recolher.

**AMEAÇA:**

**Eficientes programas de incentivos fiscais e financeiros de outros estados brasileiros.**

A TEC (Tarifa Externa Comum) do Mercosul permite que as transações comerciais entre os países que pertencem ao bloco tenham imposto de importação de 0%. Salvo algumas restrições alfandegárias ou regulamentações de barreira para as quantidades importadas de alguns produtos, as trocas comerciais são facilitadas. Por exemplo, Brasil e Argentina definiram recentemente utilizar as moedas dos dois países (real e peso) como moeda para as transações financeiras e não mais o dólar.

Recentemente uma importante montadora chinesa afirmou que tem o interesse de fazer um investimento para a fabricação de automóveis no Uruguai. Como o Uruguai faz parte do Mercosul, se a montadora chinesa se instalar naquele País, com certeza terá o mercado brasileiro como seu principal alvo,

**AMEAÇA:**

**Implantação de montadora chinesa no Mercosul utilizando a TEC de 0% para exportação para o mercado brasileiro.**

## **4. RESULTADOS ESPERADOS**

### **4.1. Resultados do Projeto APL de Plásticos GABC**

**4.1.1. % de aumento em vendas (agregação de todas as empresas)**

**4.1.2. % aumento de emprego em período integral**

**4.1.3. % aumento de Valor Agregado por empregado (VAPO) (vendas – gastos / nº de empregados)**

O projeto consiste do apoio a um grupo de 50 empresas Micro, Pequenas e Médias Empresas da terceira geração do setor plástico através de ações individuais específicas. O impacto do projeto é aumentar vendas, produtividade e emprego destas empresas. Este impacto será percebido pela melhoria da competitividade de empresas individuais, apoiando ações e inovações corretivas corporativas, possuindo acesso à informação de mercado, e incrementando a dinâmica distrital e coesão das empresas.

O projeto incluirá também suporte a aproximadamente 450 empresas no setor plástico através de mais iniciativas gerais e setorizadas. A proposta é fortalecer as empresas de terceira geração plástica e apoiar a dinâmica distrital.

O projeto será apoiado financeira e tecnicamente pela IFC, Suzano, SEBRAE e Agência ABC. A FIESP fornecerá suporte técnico. Um coordenador de projeto foi contratado e será responsável pelas atividades completas diárias e de promover e encorajar as pequenas e médias empresas. Direcionamento e gestão completos serão determinados pelo comitê de gestão (Grupo Gestor), composto de Suzano, SEBRAE, IFC, FIESP e Agência ABC. A implementação do projeto começou em março de 2007 e será completado em junho de 2010.

### **4.2. Objetivos**

Os objetivos do monitoramento e avaliação são:

- Verificar os resultados do projeto, efetividade, melhores práticas e lições aprendidas e compartilhá-las com os principais representantes internos e externos.
- Apoiar o processo de tomada de decisão do Grupo Gestor.
- Ser capaz de responder às necessidades e modificações do projeto de forma efetiva e influenciar a direção do projeto e ação corretiva.

O M&E identificará se há questões que requerem atenção e será capaz de determinar uma oportunidade de desenvolver soluções efetivas para problemas potenciais. O plano é uma ferramenta para assegurar conformidade entre as atividades e os objetivos.

#### **4.3. Responsabilidade**

A responsabilidade total e a prestação de conta de modo a assegurar que o plano de monitoramento e avaliação esteja implementado *em linha com* o Grupo Gestor.

O coordenador do projeto é responsável por garantir que as informações sejam coletadas para fins de monitoramento e avaliação. Adicionalmente, ele será responsável pela verificação das atividades e indicadores.

É responsabilidade do coordenador do projeto revisar semanalmente o desempenho do projeto.

### **5. Indicadores de Resultado**

As seguintes ferramentas serão usadas para mensurar o processo do projeto:

#### **5.1. Minutas**

- O Grupo Gestor se reunirá uma vez por semana. Conforme evoluir o projeto esta (reunião) poderia mudar para atender as necessidades do mesmo. As minutas de cada reunião serão registradas e mantidas com outros documentos do projeto.
- A Governança Local se reunirá conforme as necessidades do projeto. As minutas de cada reunião serão registradas e mantidas com outros documentos do projeto.
- O Grupo de Desenvolvimento Tecnológico se reunirá conforme as necessidades do projeto. As minutas de cada reunião serão registradas e mantidas com outros documentos do projeto.
- O Grupo de Coordenação APL se reunirá conforme as necessidades do projeto. As minutas de cada reunião serão registradas e mantidas com outros documentos do projeto.

- As empresas piloto do APL se reunirão, oficialmente, a cada duas semanas. As minutas destas reuniões serão registradas e mantidas com outros documentos do projeto. Estas minutas incluirão os pontos chaves e os questionamentos.

## **5.2. Relatórios de Missão**

O projeto inclui um número de atividades instrumentais para promovê-lo e a participação de pequenas e médias empresas em programas tanto horizontal quanto vertical. Estes incluem:

- Lançamento do projeto na FIESP (12 de março de 2007) e Mauá (22 de março de 2007)
- Participação do projeto no Brazil Plast 2007 (de 07 a 11 de maio de 2007)
- Reuniões do grupo com as empresas piloto (31 de maio, 2007)
- Feira em Mauá (Setembro 2007)
- Feira na Alemanha – K2007 (Outubro 2007)
- Diálogo setor plástico –
- Outras feiras, missões de compra e venda, etc.

Ferramentas como listas serão usadas para registrar informações em cada evento. Outras informações que serão coletadas incluem: nomes de empresas, número de pequenas e médias empresas recrutadas para o APL, número de negócios integrados efetuados, número de contratos de compra/venda assinados, lições aprendidas, número de encartes distribuídos, número de brindes de marketing distribuídos, etc.

## **5.3. Seleção de Consultores**

O projeto exigirá os serviços de um número de consultores escalonados a partir de estudos de diagnósticos para especificar o serviço de consultoria. A seleção dos consultores será feita de maneira transparente através de meios públicos, onde relevante. As empresas serão pré-selecionadas usando formulário matriz (veja Anexo 1) e serão solicitadas a fazer uma apresentação ao Grupo Gestor. O formulário matriz será usado para seleção de contratação final.

#### **5.4. Ferramentas de Comunicação**

Um número de ferramentas de comunicação será usado para promover o projeto, isto incluirá revistas e jornais de indústria, TV, banners, encartes, posters, pequenos brindes promocionais, etc. Todas as informações distribuídas e /ou publicadas serão documentadas e reportadas nos formulários de monitoramento do projeto.

#### **5.5. Base de Dados**

A base de dados será formada com os nomes e outras informações básicas de todas as empresas de segunda geração na Região do ABC. Esta base de dados será atualizada regularmente.

#### **5.6. Relatórios Financeiros**

O projeto contratará um consultor financeiro para monitorar as despesas do projeto. O coordenador do projeto será responsável por informar os gastos do projeto por sócio (parceiro), para o comitê de gestão a cada 06 meses

#### **5.7. Monitoramento de resultados de atividades do projeto**

- Uma pesquisa censitária com aproximadamente 450 empresas será realizada pelo SEBRAE antes do início de qualquer atividade do projeto. Esta informação será usada para compreender a indústria na Região do ABC e será usada como um ponto de referência para mensurar os resultados das empresas piloto. As empresas entrevistadas não farão parte das 50 empresas piloto. Um questionário será desenvolvido no qual incluirá questões específicas para medir indicadores.
- Dois meses antes da conclusão do projeto em 2010, uma avaliação semi-experimental será empreendida de aproximadamente 300 empresas (das 450 empresas participantes na linha de base inicial). As 300 empresas servirão como um grupo de controle para medir os resultados das empresas piloto. Esta avaliação será realizada pela IFC e é uma atividade a parte, não inclusa nos custos total do projeto. O propósito da avaliação é determinar se as empresas piloto têm atingido melhores resultados do que o grupo de controle e para verificar se os *inputs* técnicos e financeiros fornecidos para empresas piloto foram significantes.

- Um estudo de diagnóstico específico será realizado para cada empresa piloto participante – O estudo de diagnóstico será dividido em três tópicos principais: Comercial / Marketing e Gestão em Vendas; Gestão em Processos e Desenvolvimento de Produto; e Administração e Gestão Financeira e em Recursos Humanos. O propósito do estudo de diagnóstico é obter uma linha de base geral das empresas para mensurar a evolução individual e determinar os pontos fortes e fracos específicos e a necessidade de determinar suporte de consultoria específico para empresas individuais.
- O projeto será monitorado a cada seis meses. SEBRAE/SP é responsável por financiar este componente. Anexo – fornece os indicadores iniciais que serão usados para medir o *output*, *outcomes (resultados)* e impactos do projeto. Este será revisado a cada seis meses e poderá ser modificado com base nas solicitações do projeto e após a conclusão dos estudos de diagnósticos mencionados acima. SEBRAE/SP desenvolveu um “Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados”. Este sistema está em linha com o sistema de Monitoramento e Avaliação interna da IFC e da FIESP (por exemplo, resultados *finalístico* = impacto, resultados intermediários = *outcomes (resultados)*, ações = *output*. O sistema será publicado na website do projeto para permitir acesso ao Grupo Gestor e a participação de empresas piloto.
- Conforme acordado pelo comitê gestor, e conforme solicitado pela Corporação Financeira Internacional - IFC, o Coordenador do Programa selecionará 10 micro, pequenas e médias empresas que representarão as empresas piloto quanto a localização geográfica, tamanho, produto e qualidades de liderança. Estas 10 empresas receberão serviços de consultoria “fast track” incluindo suporte individual pelos facilitadores do projeto. As 10 empresas serão monitoradas periodicamente e é esperado que após o primeiro ano os resultados apresentados no Anexo -- sejam atingidos.
- Conclusão do projeto. Na conclusão do projeto, uma apresentação do resultado será feito para os beneficiários e governo local. Um Estudo de Caso será preparado e publicado usando os estudos de diagnóstico, resultados de

monitoramento e reuniões individuais com sócios (parceiros) do projeto, governo local e beneficiário do projeto.

## **6. Ações Estruturantes**

### **6.1. Ações realizadas e em andamento**

#### **6.1.1. Criação do GT Institucional**

##### **Contratação do Coordenador do Projeto**

a) Descrição: Contratação de Gestor de Projeto para coordenação das ações executivas.

b) Coordenação: Comitê Gestor

c) Execução: Suzano Petroquímica – Antônio Mattos

d) Viabilização financeira: R\$ 400.065,64

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Suzano Petroquímica	R\$ 400.065,64	100	0	0	R\$ 400.065,64	100

e) Data de início: 03/2006

f) Data de término: 04/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(      ) acesso aos mercados interno e externo

(      ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação ( ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design) ( ) investimento e financiamento

( ) outra. Por favor, informe:

#### **6.1.2. Contratação dos Assistentes de Projeto**

##### **Contratação dos Assistentes de Projeto**

- a) Descrição: Contratação de assistentes para busca de adesões de empresas ao Grupo Piloto do projeto, acompanhamento das ações e consultorias.
- b) Coordenação: Comitê Gestor
- c) Execução: Suzano Petroquímica Antônio Mattos
- d) Viabilização financeira: R\$ 200.000,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>

Suzano Petroquímica	R\$ 200.000,00	100	R\$ 36.000,00	100	R\$236.000,00	100
---------------------	----------------	-----	---------------	-----	---------------	-----

e) Data de início: 04/2007

f) Data de término: 10/2008

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(      ) acesso aos mercados interno e externo      (      ) qualidade e produtividade

(      ) formação / capacitação      (X) governança e cooperação

(      ) tecnologia e inovação (incluindo o design)    (      ) investimento e financiamento

(      ) outra. Por favor, informe:

### **6.1.3. Contratação do assistente financeiro**

## **Contratação do assistente financeiro**

- a) Descrição: Contratação de profissional responsável pelo controle dos recursos destinados ao projeto.
- b) Coordenação: Comitê Gestor
- c) Execução: Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC
- d) Viabilização financeira: R\$ 84.000,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Agência de desenvolvimento Econômico do Grande ABC	R\$ 84.000,00	100	R\$ 84.000,00	100	R\$ 168.000,00	100

- e) Data de início: 05/2007
- f) Data de término: 04/2010
- g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3
- h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

acesso aos mercados interno e externo       qualidade e produtividade

formação / capacitação       governança e cooperação

tecnologia e inovação (incluindo o design)     investimento e financiamento

outra. Por favor, informe:

#### **6.1.4. Monitoramento de desempenho**

##### **Monitoramento de desempenho**

a) Descrição: Levantamento e Análise dos indicadores de performance

b) Coordenação: Comitê Gestor

c) Execução: SEBRAE - Juliana

d) Viabilização financeira: R\$ 53.000,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC	R\$ 15.000,00	23	R\$ 7.500,00	61	R\$ 22.500,00	29
IFC	R\$ 0,00	0	R\$ 1.600,00	13	R\$ 1.600,00	2
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 1.600,00	13	R\$ 1.600,00	2
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 1.600,00	13	R\$ 1.600,00	2
SEBRAE - SP	R\$ 50.000,00	77	R\$ 0,00	0	R\$ 50.000,00	65

e) Data de início: 05/2007

f) Data de término: 04/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(  ) acesso aos mercados interno e externo

(  ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação

( ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design) ( ) investimento e financiamento

(X) outra: Monitoramento do Projeto

#### **6.1.5. Plano de Comunicação**

##### **Plano de Comunicação**

a) Descrição: Ações de comunicação do projeto API plásticos GABC

b) Coordenação: Comitê Gestor

c) Execução: Suzano Petroquímica – Antônio Mattos

d) Viabilização financeira: R\$ 279.934,36.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
IFC	R\$ 0,00	0	R\$ 10.000,00	33	R\$ 10.000,00	94
Suzano Petroquímica	R\$ 279.934,36	100	R\$ 10.000,00	34	R\$ 289.934,36	3
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>

FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 10.000,00	33	R\$ 10.000,00	3
-------	----------	---	---------------	----	---------------	---

e) Data de início: 03/2007

f) Data de término: 04/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.1

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) acesso aos mercados interno e externo      ( ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação      ( ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)    ( ) investimento e financiamento

( ) outra. Por favor, informe:

### **6.1.6. Formação do Grupo Piloto**

#### **Formação do Grupo Piloto**

- a) Descrição: Atividades para adesão de empresas ao Grupo Piloto do Projeto
- b) Coordenação: Comitê Getsor
- c) Execução: Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC
- d) Viabilização financeira: R\$ 2000,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC	R\$ 2.000,00	100	R\$ 6.000,00	70	R\$ 8.000,00	75
IFC	R\$ 0,00	0	R\$ 400,00	5	R\$ 400,00	4
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 400,00	5	R\$ 400,00	4
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 400,00	5	R\$ 400,00	4
SEBRAE-SP	R\$ 0,00	0	R\$ 1.400,00	15	R\$ 1.400,00	13

e) Data de início: 05/2007

f) Data de término: 06/2007

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

( ) acesso aos mercados interno e externo      ( ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação      (X) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)    ( ) investimento e financiamento

( ) outra. Por favor, informe:

#### **6.1.7. Criação do Grupo de Governança Local**

##### **Criação do Grupo de Governança Local**

- a) Descrição: Atividades de levantamento e conscientização das instituições pertencentes ao grupo de Governança.
- b) Coordenação: Comitê Gestor
- c) Execução: Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC
- d) Viabilização financeira: R\$ 2.000,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC	R\$ 2.000,00	100	R\$ 8.000,00	28	R\$ 10.000,00	32
IFC	R\$ 0,00	0	R\$ 5.600,00	19	R\$ 5.600,00	18
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 5.600,00	19	R\$ 5.600,00	18
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 5.600,00	19	R\$ 5.600,00	18
SEBRAE-SP	R\$ 0,00	0	R\$ 4.000,00	14	R\$ 4.000,00	13

- e) Data de início: 05/2007
- f) Data de término: 04/2010
- g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3
- h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

acesso aos mercados interno e externo       qualidade e produtividade

formação / capacitação       governança e cooperação

tecnologia e inovação (incluindo o design)     investimento e financiamento

outra. Por favor, informe:

## **6.2. Ações Previstas**

### **6.2.1. Diagnóstico de Gestão, Processos e Ambiental para o GP (individual)**

#### **Diagnóstico de Gestão, Processos e Ambiental para o GP (individual)**

a) Descrição: Levantamento das informações da situação atual (T0) das empresas e região.

b) Coordenação: Comitê Gestor

c) Execução: International Finance Corporation - IFC

d) Viabilização financeira: R\$ 168.000,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
IFC	R\$ 168.000,00	100	R\$ 23.800,00	26	R\$ 191.800,00	74
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 3.800,00	4	R\$ 3.800,00	1
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 3.800,00	4	R\$ 3.800,00	1
SEBRAE-SP	R\$ 0,00	0	R\$ 60.000,00	66	R\$ 60.000,00	23

e) Data de início: 03/2007

f) Data de término: 11/2007

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(    ) acesso aos mercados interno e externo

(    ) qualidade e produtividade

(    ) formação / capacitação

(    ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design) ( ) investimento e financiamento

(X) outra: Diagnóstico

### **6.2.2. Capacitação, Workshops e Cursos para o APL Plástico**

#### **Capacitação, Workshops e Cursos para o APL Plástico**

- a) Descrição: Treinamentos de Gestão para os empresários do Grupo Piloto do Projeto APL Plásticos GABC.
- b) Coordenação: Comitê Gestor
- c) Execução: Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC
- d) Viabilização financeira: R\$ 84.460,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC	R\$ 84.460,00	100	R\$ 73.600,00	38	R\$ 158.060,00	57
IFC	R\$ 0,00	0	R\$ 2.400,00	1	R\$ 2.400,00	1
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 2.400,00	1	R\$ 2.400,00	1
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>

FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 2.400,00	1	R\$ 2.400,00	1
SEBRAE-SP	R\$ 0,00	0	R\$ 110.800,00	58	R\$ 110.800,00	40

e) Data de início: 05/2007

f) Data de término: 04/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(      ) acesso aos mercados interno e externo      (      ) qualidade e produtividade

(X) formação / capacitação      (      ) governança e cooperação

(      ) tecnologia e inovação (incluindo o design)    (      ) investimento e financiamento

(      ) outra. Por favor, informe:

### **6.2.3. Plano de ação imediato individual de melhoria da competitividade**

#### **Plano de ação imediato individual de melhoria da competitividade**

a) Descrição: Ações imediatas para melhoria da competitividade das empresas

b) Coordenação: Comitê Gestor

c) Execução: International Finance Corporation – IFC, Catherine Garcia

Sebrae – SP, Juliana Lopes Gobbi

d) Viabilização financeira: R\$ 895.500,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
IFC	R\$ 708.000,00	79	R\$ 1.600,00	34	R\$ 709.600,00	79
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 1.600,00	33	R\$ 1.600,00	0
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 1.600,00	33	R\$ 1.600,00	0
SEBRAE-SP	R\$ 187.500,00	21	R\$ 0,00	0	R\$ 187.500,00	21

e) Data de início: 09/2007

f) Data de término: 04/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.1

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

( ) acesso aos mercados interno e externo      ( ) qualidade e produtividade

(X) formação / capacitação      ( ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)    ( ) investimento e financiamento

( ) outra. Por favor, informe:

#### **6.2.4. Plano de Desenvolvimento Tecnológico**

#### **PLANO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO**

a) Descrição: Grupos de trabalho para desenvolvimento tecnológico

b) Coordenação: Comitê Gestor

c) Execução: Comitê Gestor

d) Viabilização financeira: R\$ 0,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
IFC	R\$ 0,00	0	R\$ 4.800,00	33	R\$ 4.800,00	33
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 4.800,00	33	R\$ 4.800,00	33
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 4.800,00	34	R\$ 4.800,00	34

e) Data de início: 06/2007

f) Data de término: 06/2007

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(  ) acesso aos mercados interno e externo      (  ) qualidade e produtividade

(  ) formação / capacitação      (  ) governança e cooperação

(X) tecnologia e inovação (incluindo o design)    ( ) investimento e financiamento

( ) outra. Por favor, informe:

#### **6.2.5. Planejamento estratégico do APL Plástico**

##### **Planejamento estratégico do APL Plástico**

- a) Descrição: Elaboração do Planejamento estratégico para o APL Plástico GABC
- b) Coordenação: Comitê Gestor
- c) Execução: SEBRAE-SP, Juliana
- d) Viabilização financeira: R\$ 8.000,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande	R\$ 0,00	0	R\$ 2.400,00	15,4	R\$ 2.400,00	10,2

ABC						
IFC	R\$ 0,00	0	R\$ 4.400,00	28,2	R\$ 4.400,00	18,6
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 4.400,00	28,2	R\$ 4.400,00	18,6
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 4.400,00	28,2	R\$ 4.400,00	18,6
SEBRAE-SP	R\$ 8.000,00	100	R\$ 0,00	0	R\$ 8.000,00	33,9

e) Data de início: Janeiro/2008

f) Data de término: Abril/2008

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(    ) acesso aos mercados interno e externo

(    ) qualidade e produtividade

(    ) formação / capacitação

(    ) governança e cooperação

(    ) tecnologia e inovação (incluindo o design) (X) investimento e financiamento

( ) outra. Por favor, informe:

## **6.2.6. Pesquisa de Mercado**

### **Pesquisa de Mercado**

- a) Descrição: Realização de pesquisa de mercado para verificação dos mercados de atuação das empresas do APL Plásticos GABC
- b) Coordenação: Comitê Gestor
- c) Execução: International Finance Corporation – IFC, Catherine
- d) Viabilização financeira: R\$ 300.000,00

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
IFC	R\$ 300.000,00	100	R\$ 3.200,00	33,3	R\$ 303.200,00	97,9
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 3.200,00	33,3	R\$ 3.200,00	1,0
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 3.200,00	33,3	R\$ 3.200,00	1,0

- e) Data de início: Novembro/2007
- f) Data de término: Setembro/2008
- g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.1
- h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) acesso aos mercados interno e externo      ( ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação      ( ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)    ( ) investimento e financiamento

( ) outra. Por favor, informe:

#### **6.2.7. Criação do GT Institucional**

##### **Criação do GT Institucional**

- a) Descrição: Grupo de Trabalho para discussão, planejamento e execução de ações no âmbito da Governança Local.
- b) Coordenação: Comitê Gestor

c) Execução: Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, Luiz Almeida

d) Viabilização financeira: R\$ 0,00.

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC	R\$ 0,00	0	R\$ 8.800,00	25,0	R\$ 8.800,00	25,0
IFC	R\$ 0,00	0	R\$ 8.800,00	25,0	R\$ 8.800,00	25,0
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 8.800,00	25,0	R\$ 8.800,00	25,0
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 8.800,00	25,0	R\$ 8.800,00	25,0

e) Data de início: Junho/2007

f) Data de término: Abril/2009

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(  ) acesso aos mercados interno e externo

(  ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação

(X) governança e cooperação

tecnologia e inovação (incluindo o design)  investimento e financiamento

( ) outra. Por favor, informe:

### **6.2.8. Encerramento do Projeto**

## **ENCERRAMENTO DO PROJETO**

- a) Descrição: Ações para avaliação final e divulgação dos resultados do projeto.
  - b) Coordenação: Comitê Gestor
  - c) Execução: Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, Luiz Almeida
  - d) Viabilização financeira: R\$ 0,00.

## **RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS**

<b>Parceiros Locais</b>	<b>Financeiro Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Econômico Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
IFC	R\$ 0,00	0	R\$ 5.600,00	27,2	R\$ 5.600,00	27,2
Suzano Petroquímica	R\$ 0,00	0	R\$ 10.600,00	51,5	R\$ 10.600,00	51,5
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIESP	R\$ 0,00	0	R\$ 4.400,00	21,4	R\$ 5.600,00	21,4

e) Data de início: Novembro/2010

f) Data de término: Abril/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4.1.3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(    ) acesso aos mercados interno e externo      (    ) qualidade e produtividade

(    ) formação / capacitação      (    ) governança e cooperação

(    ) tecnologia e inovação (incluindo o design)    (    ) investimento e financiamento

(X) outra: Monitoramento do Projeto

## **7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO**

A gestão do Plano de Desenvolvimento do APL de Plásticos do Grande ABC, assim como a constante coordenação de trabalhos e projetos voltados ao APL, é e será executada pelo Grupo Gestor do APL. O APL possui instalações próprias voltadas a dar subsídios (infra-estrutura) para o desenvolvimento de ações, estando sediado no escritório do APL na FATEC de Mauá - SP, conta com um agente local especializado para execução dos planos e ações estratégicas do Grupo, além de dois assessores de coordenação do APL.

O Grupo Gestor, por possuir o objetivo de coordenar de maneira horizontal os interesses comuns do Grupo Piloto, será o responsável pela gestão deste Plano, contanto com a infra-estrutura do escritório do APL e pelo apoio institucional das entidades atuantes neste território.

A elaboração do presente Plano foi executada com base na participação do Grupo Piloto e Gestor, tendo em vista as demandas impostas pela Política Nacional, Estadual e Municipal para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas organizadas em APL, assim, o Grupo Gestor, dispõe de autonomia, competência e infra-estrutura técnica para o encaminhamento das ações necessárias para a gestão deste Plano:

- a) Execução,
- b) Acompanhamento,
- c) Avaliação,
- e) Encaminhamento dos Desdobramentos.

## **8. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO**

O acompanhamento e avaliação da implementação do Plano de Desenvolvimento será feita através da agenda sistemática de atividades e reuniões entre Grupo Piloto e Grupo Gestor do APL, ambos devem ser executados periodicamente através da coleta dos indicadores qualitativos e quantitativos, contidos em relatórios onde as ações realizadas e em realização sejam detalhadas para um acompanhamento e avaliação lúcidos.

Assim como sua elaboração, este Plano contará com uma avaliação participativa, a fim de que entraves sejam resolvidos e que possibilidades sejam devidamente aproveitadas.

A proposta metodológica de monitoramento e avaliação do Plano de Desenvolvimento do APL ora apresentada tem o intuito de nortear e criar as principais diretrizes condutoras das atividades relacionadas à gestão e desenvolvimento do pólo, desde o processo de concepção e implementação do PDP, até a análise e avaliação dos resultados alcançados com a efetivação das ações previstas.

O PDP fora elaborado a partir das diretrizes do GTP-APL do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior – MDIC e da metodologia de atuação da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, mantendo como objetivo principal a função de expressar, em um único documento, o esforço de reflexão e de articulação local que contemple os desafios e oportunidades do setor e do pólo, as ações que estão sendo planejadas e operacionalizadas com vistas a transformar oportunidades em investimentos, e como consequência disso, quais os investimentos necessários para que os resultados estejam orientados para o desenvolvimento sustentável das localidades e de suas micro-regiões. Toda essa estrutura fora construída a partir das demandas definidas localmente entre os atores principais do APL, os empresários, e os demais atores locais, tais como: Agência de Desenvolvimento, Senai, Sebrae, Secretarias Municipais, Associações e Sindicatos relacionados ao setor econômico.

O PDP, coerente com os objetivos mais gerais perseguidos pelos Arranjos Produtivos Locais, procura centrar sua atuação para:

- Nortear e direcionar as ações atuais e futuras do pólo, com o intuito de desenvolver, crescer e disseminar a cultura do desenvolvimento local, a partir de um determinado setor produtivo estratégico para a localidade;
- Promover e intensificar o protagonismo local, fortalecendo a base do APL e produzindo maior e melhor credibilidade com relação a outros agentes e instituições apoiadoras de iniciativas de APL's;
- Produzir o desenvolvimento econômico;
- Reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- Gerar inovação tecnológica;
- Expansão e modernização da base produtiva;

- Crescimento do nível de emprego e renda;
- Redução da taxa de mortalidade de micro, pequenas e médias empresas;
- Aumento da escolaridade e da capacitação de envolvidos no processo produtivo;
- Aumento da produtividade e competitividade e
- Iniciação e incremento nas exportações.

A avaliação de um plano desta dimensão requer uma metodologia que possa ser aplicada em larga escala, contemplando todos os momentos e todos os atores sociais envolvidos no processo em questão.

Espera-se que a estratégia adotada promova uma prática de avaliação do PDP na localidade, que cumpra o seu papel educativo e dinâmico que traga à luz pontos de discussão relativos não apenas a resultados, mas, especialmente, ao processo de desenvolvimento, com possibilidades de transformação e correção das ações implementadas, a fim de aprimorar o PDP, enquanto instrumento de trabalho de gestão do APL, tendo o foco nas ações realizadas no âmbito do protagonismo local.

Busca-se então, atingir o objetivo de realizar uma avaliação global do PDP que não apenas aponte problemas, mas que analise as causas e os processos que os ocasionaram, além disto, possa servir como um instrumento para a busca de aperfeiçoamento do plano. Dessa forma, devem ser apresentadas recomendações e propostas de mudanças de práticas e concepções analisadas no processo de definição e implementação do plano na localidade.

Evidencia-se, assim, a preocupação em avaliar não apenas os resultados do programa, mas também a sua gestão, a fim de identificar o avanço da governança do APL na consolidação do processo democrático de definição de prioridades, pautado pela participação dos envolvidos e pela transparência das ações.

É importante ressaltar que esta proposta insere-se em um contexto mais amplo de avaliação de APL's, visto que propõe ações a nível local que possam ser analisados e disseminados em nível estadual e federal. Sendo assim, explicita o seu compromisso em atender às diretrizes do GTPAPL quanto à formação e desenvolvimento de núcleos estaduais.

A avaliação do PDP comporta dois momentos:

1) Planejamento e implementação do Plano, analisando o trabalho dos atores principais do APL, o envolvimento de cada um deles nas ações planejadas, as atividades e funções de cada um no gerenciamento do pólo, focando eficiência e eficácia do PDP e

2) Resultados Finais do Programa, relacionados aos benefícios e impactos gerados aos empresários e à comunidade local, focando explicitamente, efetividade social do Plano.

### **Avaliação do Planejamento e Implementação do PDP - Monitoramento**

Esta etapa pretende responder as seguintes questões: como os atores locais planejam e gerenciam o seu PDP, quais ações estão sendo executadas e como vêm sendo operacionalizadas e quais os resultados parciais obtidos.

Este tipo de avaliação possibilita a averiguação do cumprimento do plano estabelecido. Além disto, favorece a identificação dos processos e métodos gerenciais que facilitam ou dificultam a consecução de objetivos e metas propostos.

### **Planejamento e desenho do PDP**

A primeira etapa da avaliação é fundamental para contextualizar a avaliação da implementação e medir o impacto do Plano.

Ela está composta da análise sobre a concepção do PDP: mudanças conceituais e estratégias adotadas, mecanismos para envolvimento dos diferentes atores no processo e a análise das ações propostas: seus conteúdos, estrutura, composição de coordenadores e a referência à adequação frente à demanda e necessidade dos empresários e da comunidade local a ser beneficiada com as mesmas.

#### **Dimensões:**

- Forma de definição das ações, assim como responsabilidades e mecanismos de operacionalização;
- Recursos aplicados e necessidades externas;
- População-alvo beneficiada e
- Outros, tais como: recursos humanos aplicados, tempo investido pelos atores locais, principais dificuldades.

## **Implantação**

Deverão ser analisados todos os procedimentos adotados pelos gestores em relação à implantação do PDP. Esta etapa tem um papel importante na confirmação das decisões e ações bem sucedidas, na substituição de decisões e ações que se mostrarem inadequadas e na possibilidade de introduzir outras decisões e novas ações que se revelarem necessárias.

### **Dimensões:**

- Seleção de ações prioritárias;
- Forma de mobilização dos envolvidos e
- Atividades realizadas com vistas à operacionalização das ações.

## **Gestão do Processo**

Em segundo lugar, avaliar-se-á a execução do PDP, contemplando a disponibilidade dos recursos humanos (administrativos e técnicos), materiais e financeiros com vistas a alcançar os objetivos propostos no plano; e o acompanhamento da eficiência e da qualidade da execução do PDP quanto às ações de coordenação, mecanismos e procedimentos estabelecidos para o exercício de controle; e ao sistema de informação, comunicação e decisão interna e externa existente, de acordo com os objetivos centrais de cada uma das ações previstas.

### **Dimensões:**

- Desempenho e perfil dos executores; adequação em relação às diretrizes do APL;
- Cumprimento dos prazos estabelecidos e
- Participação efetiva dos parceiros elencados na ação.

Poderão ser elaborados relatórios parciais contendo as principais informações sobre o desempenho do PDP: as metas previstas e atingidas; bem como uma avaliação sobre a adequação das ações ao momento vivido no pólo.

## **Avaliação de Resultados**

Na avaliação dos resultados será analisada, basicamente, a eficiência do Plano de Desenvolvimento do APL, ou seja, o grau de alcance das metas e a adequação das ações ao diagnóstico das necessidades locais e da clientela beneficiada.

Esta parte do trabalho tem como objetivo avaliar o alcance dos objetivos e metas do PDP e a adequação das ações à realidade do pólo e da comunidade beneficiada.

#### **Dimensões:**

- Relação entre o planejado e executado;
- Formatação das estratégias operacionais;
- Adequação dos custos às necessidades planejadas;
- Técnicas Utilizadas:
- Entrevistas - com os principais envolvidos;
- Análise de informações geradas e
- Análise de documentos e projetos.

#### **Avaliação de Impacto Social**

A avaliação de impacto do PDP contempla a análise dos resultados parciais e finais das ações realizadas. Os resultados permitirão mensurar os efeitos, de curto, médio e longo prazo, das principais ações realizadas, levando-se em conta a situação das empresas, o desenvolvimento local e a articulação conseguida.

As dimensões de avaliação de efetividade social estão diretamente ligadas às dimensões explicitadas anteriormente e deverão ser definidas a partir das atividades de monitoramento do PDP e das ações efetivamente realizadas na localidade.

## **9. BIBLIOGRAFIA**

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Sustentado do Estado de São Paulo. São Paulo. 2005.

FUNDAÇÃO SEADE / FIESP. Atlas da Competitividade da Indústria Paulista. [www.fiesp.org.br](http://www.fiesp.org.br). 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico. 2001.

MAXIQUIM ASSESSORIA DE MERCADO. A Indústria de Produtos Plásticos na Região do Grande ABC de São Paulo - Contextualização no Cenário Global e Brasileiro São Paulo, 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO. NOTA TÉCNICA Nº 55/06/CGTP/DESIT/SDP. Fórum de Competitividade da Cadeia Plástica. Brasília, 2006

PROJETO APL DE PLÁSTICOS DO GABC. Aumento da competitividade das micro, pequenas e médias indústrias inseridas no Arranjo Produtivo Local do Setor de Plásticos na Região do Grande ABC, Estado de São Paulo, 2006

PROJETO APL DE PLÁSTICOS DO GABC. Monitoramento e Avaliação, 2007