

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS SERGIPE
FANESE
NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS

JUSSARA SANT' ANNA ALVES

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: caso de Sergipe

Aracaju – SE
2010

JUSSARA SANT' ANNA ALVES

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: caso de Sergipe

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Gra-
duação e Extensão da FANESE, como
requisito para obtenção do título de
Especialista em Gerência de Projetos .**

**Aracaju – SE
2010**

JUSSARA SANT' ANNA ALVES

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: caso de Sergipe

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos.

José Guilherme da C.C. Filho

Jussara Sant' Anna Alves

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2010.

RESUMO

Para as empresas aglomeradas que buscam uma vantagem competitiva através da inovação e criatividade, unir-se é um importante fator de sobrevivência. Por isso o projeto de Arranjos Produtivos Locais vem crescendo significativamente em todo país. A gestão do Projeto de Arranjos Produtivos Locais em Sergipe, apesar de recente, tem sido uma experiência singular para o estado. Contudo, poucos projetos de políticas públicas brasileiros têm desenvolvido um modelo de gerenciamento de projetos. E o projeto analisado não é exceção a essa constatação. Este artigo mostra o resultado de um estudo de caso realizado em um projeto de governo estadual em decorrência de uma diretriz da política pública federal. Com a intenção de identificar os fatores de sucesso para a implementação do gerenciamento de projetos numa política pública, a análise pautou-se em aspectos relacionados ao gerenciamento dos diversos elementos-chave de um projeto na busca de eficiência e de eficácia, como nos aspectos de melhor alcance do projeto.

Palavras-chave: Arranjos Produtivos Locais; Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

For companies seeking a crowded competitive advantage through innovation and creativity, to join is an important factor of survival. Therefore the design of Local Production has grown significantly throughout the country. Project management of Local Productive Arrangements in Sergipe, although recent, has been a unique experience for the state. However, few projects of Brazilian public policies have developed a model of project management. And the project analysis is no exception to this finding. This article shows the result of a case study carried out in a draft state government as a result of a directive of the federal public policy. In an attempt to identify the success factors for implementation of project management in public policy, the study is based on aspects related to management of several key elements of a project in pursuit of efficiency and effectiveness, and in aspects of better scope of the project.

Keywords: Local Production, Project Management.

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
1 INTRODUÇÃO	07
2 PROJETO DE APL COMO UMA ALTERNATIVA VIÁVEL AO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS AGLOMERADAS	08
3 O FOCO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	10
3.1 APL uma política pública com dimensão territorial	10
3.2 A política pública de APLs no Brasil	11
3.3 A política pública de APLs em Sergipe	12
3.4 O Plano de Desenvolvimento	18
3.5 O Gerenciamento do Projeto de APL em Sergipe	19
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

O artigo tem como propósito mostrar o estudo de caso de uma secretaria do governo do estado de Sergipe, destacando as políticas públicas para arranjos produtivos locais, com o intuito de apresentar os fatores críticos de sucesso para a implementação do gerenciamento de projetos, de acordo com a metodologia sugerida pelo Project Management Institute (PMI).

O trabalho está dividido em três capítulos. O capítulo um descreve como a abordagem de arranjos produtivos locais (APL) pode ser uma alternativa viável para o desenvolvimento de empresas aglomeradas. Essa abordagem baseia-se na visão sistêmica, na eficiência coletiva e na convivência necessária entre competição e colaboração. Esse capítulo mostra que a discussão acerca da importância da concentração empresarial e da eficiência coletiva, embora não sendo um tema recente, vêm ganhando espaço devido aos benefícios que podem proporcionar às empresas de um segmento. Nesta parte do trabalho discute-se a importância da cooperação para a sobrevivência das empresas, considerando nesse aspecto a questão do papel da inovação, da eficiência coletiva, além da discussão acerca da importância do gerenciamento de projetos de desenvolvimento observando o enfoque do PMI, tendo em vista a utilização do gerenciamento de projetos traz vantagens para as organizações.

O capítulo seguinte descreve o conceito de arranjos produtivos locais, a utilização dessa abordagem como instrumento de políticas públicas a nível federal, com implicações nos estados do Brasil, em especial no estado de Sergipe. Nesse capítulo são abordadas as políticas públicas de APL no Brasil, sua incorporação a nível federal através do Ministério do Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), e sua aplicação em Sergipe por meio da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e Tecnologia e do Turismo (SEDETEC). Além dessa discussão, o capítulo aborda como está sendo realizado o gerenciamento do projeto de arranjos produtivos locais de Sergipe.

2 PROJETO DE APL COMO UMA ALTERNATIVA VIÁVEL AO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS AGLOMERADAS

Atualmente o “concorrente” das empresas não é mais exclusivamente o seu vizinho, mas o mundo globalizado. Nesta visão o local passa a ser visto como um eixo orientador de promoção econômica e social. Daí a importância de unir forças na esfera local e regional para enfrentar as novas necessidades exigidas pelo mercado, que está cada vez mais exigente em decorrência de ofertas tão especializadas e muitas vezes sob medida. Hoje, praticamente não se fala mais em qualidade; ela está incorporada no dia-a-dia das empresas. A ênfase agora é outra: inovação.

Handy (1995) destaca a inteligência como o principal ativo das empresas no cenário competitivo pós-industrial. Para ele, este tipo de empresa será parecido com um “condomínio”, onde grupos de projetos coabitam. Neste contexto, a abordagem de APLs por proporcionar ampla troca de experiências entre empresas, instituições de apoio e demais parceiros, gera um ambiente favorável para que a disseminação de inteligência e novas tecnologias ocorram com maior frequência.

Empresa que inova oferece produtos e serviços que são mais úteis a seus clientes, é aberta a novos métodos organizacionais e jamais descuida do marketing. Enfim, empresa que inova é a que estará sempre preparada para continuar viva no mercado. (Inovar é um bom negócio –sebrae 2009 p. 6).

Quando analisamos a capacidade inovativa de um país, vemos a importância da abordagem de arranjos produtivos locais. Cassiolato (2008), pondera que essa capacidade inovativa é vista como um resultado das relações entre os atores econômicos, políticos e sociais, refletindo condições culturais e histórias próprias. As empresas do APL deverão ser orientadas para entender que as inovações não devem ficar restritas a mudanças radicais que envolvam alta complexidade e custo, mas que a inovação é a incorporação de algo que é novo para aquela empresa ou grupo de empresas e não necessariamente para seus concorrentes. Deste modo a troca de experiências entre empresas e entre APLs de diferentes regiões, é uma forma simples e eficiente de gerar inovações nas micro e pequenas empresas. Por isso as ações de missões técnicas, seminários e capacitações são tão comuns nos APLs. Para o empresário descobrir como um concorrente lida com determinado problema que sua empresa enfrenta, pode ser fonte de inovação e de bons resultados na mudança de gestão e processos. O projeto de APL trás consigo esse aspecto importante da troca de experiências e organização de diversos atores em um projeto único.

De acordo com Cavalieri (2007), um projeto é um empreendimento único, com início e fim determinado, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos. O projeto se caracteriza por ser: temporário, exclusivo e progressivo. Temporário porque o projeto tem um início e fim definidos, exclusivo porque envolve a realização de alguma coisa que jamais tenha sido realizada anteriormente e é progressivo porque conforme o projeto é mais bem compreendido, maior é o seu detalhamento. O Projeto de APLs no estado de Sergipe tem essas características porque é temporário, já que cada Plano de Desenvolvimento foi elaborado para um recorte de tempo específico, ele é exclusivo porque não havia sido executado por gestões anteriores de governo e é progressivo porque a partir da evolução do mesmo, novos detalhes surgem e “subprojetos” são elaborados para atender às necessidades.

Para Vargas (2005), O gerenciamento de projetos não propõe nada revolucionário e novo. Sua proposta é estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade, e dinâmica ambiental. (2007) Os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, bem como a vida pessoal de cada um.

Segundo o PMI – Project Management Institute (PMBOK, 2004), gerenciamento de projetos requer a organização integrada de nove áreas de conhecimento vinculadas a processos gerenciais. Estas áreas se referem à integração dos diversos elementos-chave de um projeto, quais sejam: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições do projeto. A excelência no gerenciamento destas áreas permite atingir o sucesso nos projetos.

Concluiremos esse artigo analisando como o eficiente gerenciamento das nove áreas poderá ajudar no gerenciamento do Projeto de APLs no estado de Sergipe.

3 O FOCO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A empresa que é o centro do processo de produção, aprendizado e inovação é influenciada por seus contextos institucionais. Já que dificilmente uma empresa sobrevive e se desenvolve isoladamente.

A aglomeração de agentes e o aproveitamento das sinergias geradas por interações fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento das empresas, constituindo importante fonte de vantagens competitivas, duradouras, particularmente para as micro e pequenas empresas. Desses processos interativos, participam não apenas os agentes econômicos, mas também as instituições voltadas ao aprendizado, promoção, financiamento, bem como empresas do mesmo setor ou outros setores que permitam troca de conhecimento e informações.

O enfoque de APL permite a convergência entre econômico e social, inovação e geração de emprego, significando importante complementaridade aos focos tradicionais de desenvolvimento em setores econômicos, cadeias produtivas e empresas individuais.

3.1 APL uma política pública com dimensão territorial

Segundo Bonnal (2009) distinguem-se quatro grupos de políticas públicas que priorizam a dimensão territorial:

- As políticas desconcentradas – os atores institucionais mais atuantes e os processos decisórios se dão na esfera nacional;
- As políticas descentralizadas – o poder de decisão é repartido nas três esferas de governança (federal, estadual e municipal) e o seu compartilhamento com atores privados ou da sociedade civil;
- As políticas de fomento a projetos territoriais – Elas objetivam incentivar projetos territoriais e tem uma localização da iniciativa no nível local, mediante a regras definidas na esfera nacional. O Estado detém o maior controle sobre a tomada de decisão ;
- As políticas definidas no nível territorial-local - Elas visam o fomento de projetos territoriais, mas distinguem-se do grupo anterior porque os projetos foram concebidos pela sociedade civil. Neste grupo, o Estado tem uma participação mais restringida.

A política pública de Arranjos Produtivos Locais está no terceiro grupo, o de fomento a projetos territoriais porque o eixo articulador situa-se na esfera federal e estadual. O projeto de desenvolvimento dessa política visa o fortalecimento dos

processos de cooperação entre os atores locais para enfrentar os entraves e organizar projetos coletivos estimulando o desenvolvimento local.

3.2 A política pública de APLs no Brasil

O Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio - MDIC começou a organizar a política nacional para APLs a partir de 2004 que tem como metas promover o desenvolvimento econômico, a redução das desigualdades sociais e regionais, a inovação tecnológica nas empresas, a redução da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, o aumento da produtividade e competitividade das empresas e o crescimento do nível de emprego e renda no país. Segundo Perico (2009) o modelo territorial não é novo no Brasil. O grande desafio das políticas públicas é atender ao desafios inerentes à dimensão espacial do país e à sua diversidade territorial. Para Bacelar (2009) o novo conceito de desenvolvimento está estimulando a sociedade brasileira a redescobrir essa diversidade e visualizar o Brasil com outro olhar, valorizando o que temos de melhor. Também é um desafio a enorme desigualdade na sociedade e nas economias locais, regionais e nacionais, uma forte herança.

Segundo Bacelar (2009, p.41): “[...] Num pequeno estado, como o de Sergipe, uma coisa é atuar em Aracaju e a outra é atuar em regiões que estão longe de Aracaju [...]”.

Na tentativa de minimizar as dificuldades de integração do território, o desenvolvimento endógeno reforça que a estratégia de reconhecer e desenvolver as potencialidades locais tem importante papel dentro dos marcos do desenvolvimento regional. O desenvolvimento é organizado e planejado de dentro para fora das localidades, destacando a mobilização dos atores locais como o centro do processo visando a otimização de todos os recursos necessários ao desenvolvimento.

A base desse enfoque reside na estratégia de aproveitar ao máximo os recursos disponíveis no universo local, além de conceder prioridade à capitalização das vantagens de cada espaço (o capital natural, humano, financeiro, social e político) e estruturar as atividades em torno de um projeto único, tipo territorial. (Perico, 2009 p.43).

Em 2003 foi criado em caráter informal um Grupo de Trabalho de APL coordenado pelo MDIC e após dois anos esse grupo assume caráter formal se tornando o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP-APL. O principal

objetivo desse grupo é a integração de políticas públicas tendo em vista o fortalecimento de APLs.

Bonnal (2009) esclarece que o Grupo de Trabalho Permanente, após ser institucionalizado, passa a ter as seguintes finalidades:

- Identificar os APLs existentes no país, inclusive aqueles territórios produtivos que apresentem potencialidade para se constituírem como futuros APLs, conforme sua importância no respectivo território;
- Definir critérios de ação conjunta governamental para o apoio e fortalecimento de APLs, respeitando as especificidades de atuação de cada instituição e estimulando a parceria, a sinergia e a complementariedade das ações;
- Propor modelo de gestão multisetorial para as ações do Governo Federal no apoio ao fortalecimento de APLs;
- Construir sistema de informações para o gerenciamento das ações a que se refere a alínea anterior; e
- Elaborar um Termo de Referência que contenha os aspectos conceituais e metodológicos relevantes e atinentes ao tema de trabalho.

Para o MDIC é possível reconhecer a existência de um arranjo produtivo local a partir de um conjunto de variáveis, presentes em graus diferentes de intensidade. O GTP-APL elaborou um Termo de Referência para Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais, segundo eles um APL deve ter a seguinte caracterização:

- Ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante; e
- Compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas e médias empresas.

3.3 A política pública de APLs em Sergipe

O apoio aos APLs é fruto de uma nova percepção de políticas públicas de desenvolvimento, em que o local passa a ser visto como um eixo orientador de promoção econômica e social. Cabe à SEDETEC o papel de articular e fomentar novas políticas públicas em apoio aos APLs. Sendo assim, a secretaria exerce o importante papel de mobilizar e sensibilizar os empresários, produtores rurais trabalhadores, agentes e atores

locais sobre a importância de trabalhar em conjunto para a promoção do desenvolvimento.

A estratégia estadual de política para os APLs em Sergipe está focada em atividades produtivas de vocação local, visando melhorar as condições locais para o crescimento das empresas e negócios rurais, incentivar investimentos, promover a inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas e aumentar o emprego e a renda local e nos territórios.

A definição de Arranjos Produtivos Locais que é utilizada pelo Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos locais de Sergipe é a seguinte:

Arranjos Produtivos são sistemas de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem (conceito RedeSist).

Em Sergipe, como nas demais unidades da federação, são muitas as instituições que desenvolvem ações de apoio ao desenvolvimento local. Ainda que não adotada oficialmente por todas essas instituições, a estratégia de fomento aos arranjos produtivos vem se firmando como predominante e é bem assimilada nos vários fóruns de desenvolvimento setorial ou local. Todavia a sistematização da política de apoio aos APLs é muito recente.

Um dos eixos da política do estado de Sergipe é interiorizar as ações de desenvolvimento através de programas que respeitem o local com todas as suas características: identidade, potencial das atividades produtivas locais, incentivo a interação e a cooperação entre produtores e empreendedores. Os APLs são uma forma de organizar o sistema produtivo local. A política para APL ajuda a promover o desenvolvimento econômico e social de todo o Estado, ela faz parte de um conjunto mais abrangente de políticas estaduais de desenvolvimento econômico, social, e ambiental.

Vainsencher (2009), destaca o depoimento da diretora técnica da SEDETEC esclarecendo que em Sergipe 60% dos APLs são de base agropecuária e estão em regiões pouco desenvolvidas e com baixo nível de emprego. Por isso esse enfoque de APL é eficiente porque potencializa oportunidades, mobiliza parceiros e atende à demandas coletivas. Ele também evita superposições de ações por partes dos parceiros institucionais e especialmente no âmbito governamental. Permite também a otimização de recursos humanos, financeiros e técnicos, impedindo a duplicação de gastos desnecessários. Ainda tem a vantagem de levar aos municípios serviços, que de forma

isolada, não produziram efeitos significativos. O maior desafio é modernizar a cultura empresarial local, disseminar práticas inovadoras e proporcionar aos empresários o necessário suporte técnico.

A SEDETEC, alinhada à política do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior- MDIC, instalou, em 23 de maio de 2007, o Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais de Sergipe (APL-SE). O governo estadual passa a ter como uma das políticas prioritárias para o desenvolvimento de Sergipe, os arranjos produtivos locais e tem como primeira ação a instalação do Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais (APL-SE), coordenado pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e Tecnologia e do Turismo - SEDETEC.

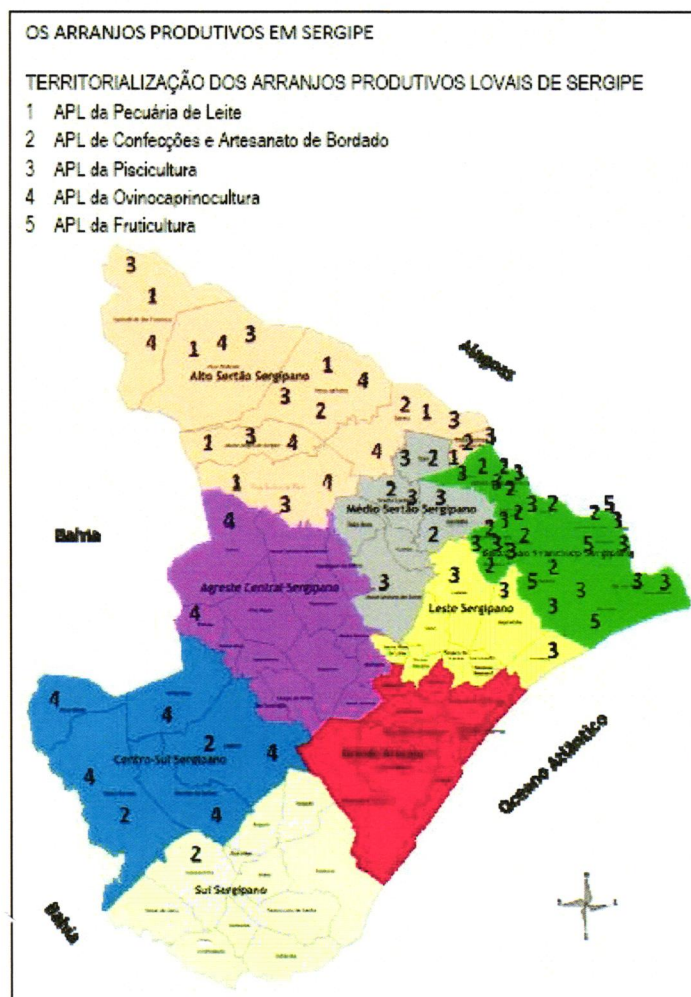
O Núcleo Estadual de APL (APL-SE) tem por missão articular as ações relacionadas ao apoio das atividades produtivas locais, com a participação de instituições que visem o desenvolvimento dos micro e pequenos empreendimentos. Um dos principais eixos norteadores do APL/SE é o reconhecimento e a valorização da iniciativa local, envolvendo organizações/instituições locais e regionais (associações, produtores, empresários), para organizarem suas demandas em um Plano de Desenvolvimento único, e, ao mesmo tempo, comprometê-los com as formas possíveis de solução, em favor do desenvolvimento do APL.

A SEDETEC exerce a coordenação do núcleo que tem sua governança formada por secretarias e órgãos de governo, agentes financeiros, universidades, entidades de classe, Sistema S e instituições de Ciência e Tecnologia. O número de instituições parceiras aumenta a cada dia e atualmente conta com quase trinta membros no APL/SE. A articulação somente de instituições parceiras não é suficiente, é preciso criar nos territórios e locais uma governança motivada a um planejamento participativo, crucial para iniciar uma interação entre o nível local e os demais níveis de poder.

Em Sergipe os arranjos produtivos foram identificados através de uma pesquisa com todas as instituições do Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais - APL/SE e outros parceiros que trabalhavam com ações de desenvolvimento local. A primeira etapa de identificação foi mapear junto às instituições, órgãos e entidades membros do Núcleo Estadual de APLs, informações como ações de apoio e principais pontos de estrangulamento. A segunda etapa utilizou de critérios para pontuação e priorização dos APLs identificados. Os critérios utilizados foram: ocupação e renda, número de instituições intervenientes, oportunidades de desenvolvimento, inovação e capital social. Também foram considerados os estudos acadêmicos sobre os APLs em Sergipe. O

resultado da pesquisa apontou a identificação de 17 APLs no estado de Sergipe, sendo que 10 foram considerados prioritários e cadastrados no MDIC.

Os mapas abaixo demonstram a territorialização dos APLs em Sergipe:



Fonte: SEDETEC, 2008



Fonte: SEDETEC, 2008

Constata-se que os arranjos sergipanos se encontram em diferentes estágios e, no geral, possuem uma fraca interação e cooperação produtiva entre empresas, associações, organizações e instituições locais. MELLO e HANSEN (2006), ressaltam que no APL de Confecções de Tobias Barreto/SE os indicadores de cooperação e de redes de relações horizontais apontam para um estado de desenvolvimento de construção de capital social e de governança ainda incipiente. De acordo com o acompanhamento de técnicos da SEDETEC essa dificuldade quanto à visão associativa por parte dos empresários deste APL continuam mesmo após investimento por parte de parceiros, principalmente o Sebrae/SE em capacitação e consultoria para sensibilização nessa área.

Em decorrência da incipiência no associativismo, os APLs geralmente tem problemas com a governança. Já que, para que as empresas tenham sua verdadeira

representação, o ideal é que participem de associações e cooperativas fortes, que possam mover os empresários a organização conjunta de suas demandas.

As vantagens de utilizar o enfoque de arranjos produtivos locais permite desenvolver o trabalho de forma que possibilita um resultado mais coeso. No caso de Sergipe, onde 60% dos APLs são de base agropecuária, estão em regiões deprimidas, pouco desenvolvidas, e com baixo nível de emprego, o enfoque dos APLs é o mais eficiente, uma vez que:

- Potencializa oportunidades para mobilizar parceiros e atender demandas coletivas;
- Evita superposições de ações, especialmente no âmbito governamental;
- Potencializa os recursos humanos, financeiros e técnicos, impedindo a duplicação de gastos desnecessários;
- Maximiza ações de forma que as mesmas possam ter continuidade;
- Compartilha informação e conhecimento permitindo a eficácia de ações que podem promover agilidade em atendimento de demandas;
- Oferece a oportunidade de realizar experiências em conjunto compartilhando riscos e custos;
- Levar para os municípios inseridos em APLs serviços que, de forma isolada, não produziria efeitos significativos, que, de forma cooperada, resulta em desenvolvimento para o arranjo produtivo.

Em relação aos desafios de atuar utilizando o enfoque dos APLs, é importante levar em consideração os seguintes pontos:

- Desconhecimento do conceito, por parte de alguns parceiros, e, conseqüentemente, de suas vantagens;
- Importância de divulgar, uniformizar e considerar o conceito de APL nas políticas públicas e ações de desenvolvimento local;
- Mobilizar os atores locais para atuar em favor do desenvolvimento de atividades inseridas em APL, a partir de uma compreensão do coletivo;
- Desenvolver metodologia e construir indicadores para os APLs (tangíveis e intangíveis) – importância do fluxo de informação e conhecimento;
- Articulação coordenada de órgãos governamentais para políticas que priorizem processos locais de desenvolvimento, vinculadas, especialmente, aos APLs prioritários do estado.

Algumas conquistas decorrentes do Projeto de APL em Sergipe merecem ser destacadas porque elas retratam o esforço de gestão de um Projeto inovador e a evolução de atendimento a setores antes praticamente esquecidos. O Governo do estado de Sergipe inseriu pela primeira vez uma política pública para os APLs de Sergipe através da incorporação do tema APL no âmbito do Planejamento Pluri Anual -PPA. Também através da instalação do Núcleo estadual de APL e da construção de Planos de Desenvolvimento para os APLs.

Outras ações estruturantes para o projeto de APLs estão sendo desenvolvidas à partir de demandas identificadas nos Planos de Desenvolvimento como:

- A implantação do PEIEx – Programa de Extensão Industrial e Exportadora,
- Lançamento de editais para demandas tecnológicas dos APLs,
- Abertura de linha de crédito especial para APLs através do CREDIAPL-SE (BANESE)
- Contratação de gestores para os APLs,
- Programa de Extensão Tecnológica: SIBRATEC com parceria do ITPS, FAPITEC, IEL, SEBRAE, ITP/UNIT, UFS, IFS/CEFET,
- Implantação de Centros Empresariais Integrados- CEIs e Centros Vocacionais Tecnológicos- CVTs voltados para APLs,
- Criação do Programa de incentivo à formalização de empresas Formalize-SE e
- Edital para financiamento de APLs de Baixa Renda: BNDES e Governo do Estado (SEDETEC e SEIDES).

Sendo que para cada uma dessas ações estruturantes, a maioria atendendo à demandas dos Planos de Desenvolvimento, houve por parte da equipe da SEDETEC a elaboração de um projeto específico baseado no projeto amplo de APL do estado. Exigindo empenho da equipe na elaboração, acompanhamento, execução e gerenciamento desses projetos.

3.4 O Plano de Desenvolvimento

O Plano de Desenvolvimento- PD é um documento que apresenta os desafios, oportunidades e ações que estão sendo implementadas e outras que precisam ser desenvolvidas visando o desenvolvimento de um APL específico. Apresenta o esforço de

articulação local e estadual, bem como a necessidade de apoio de parceiros federais e até internacionais.

Participam da elaboração dos PDs representantes do governo, de entidades de classe, agentes financeiros, instituições do Sistema S, instituições de ensino e pesquisa, ONG's e do setor produtivo de cada APL. A metodologia utilizada para levantar e organizar as informações é o METAPLAN que é uma metodologia participativa que possibilita a visualização das ideias e demandas apresentadas.

Cada PD apresenta informações e dados que caracteriza o APL, bem como um levantamento dos desafios e oportunidades de cada APL, feito através do Metaplan, um levantamento das ações previstas e necessárias ao desenvolvimento dos APLs e a Indicação de projetos para captar recursos junto às instituições do Grupo de Trabalho Permanente de APL do Ministério do Desenvolvimento – GTP-APL/MDIC.

Após serem elaborados, os PDs passam por um processo de validação e aprovação através da apresentação no Núcleo Estadual de APL e no GTP-APL/MDIC. Logo após são elaboradas agendas de compromisso estadual e federal para os projetos para captação de recursos das ações que precisam de apoio para sua execução.

O objetivo da Agenda de Compromisso Estadual é atender as ações demandadas nos PDs que podem ser apoiadas pelos parceiros locais. Assim os parceiros tem a oportunidade de rever sua atuação, se aproximar das necessidades reais de cada setor e inserir novas ações em seu planejamento anual. Cada demanda pode ser atendida por um ou mais parceiros, em favor do desenvolvimento da atividade produtiva de cada APL.

Geralmente as ações demandadas na Agenda de Compromisso Federal estão relacionadas a infra-estrutura dos APLs, e que podem ser apoiadas pelo Governo e parceiros Federal com a articulação e apoio de parceiros do Estado. Os projetos básicos para captar esses recursos são elaborados pela equipe da SEDETEC junto com os empresários e parceiros de cada APL. Faz-se necessária articulação e ampla negociação para apresentar a relevância dos projetos e captar os recursos necessários.

O gerenciamento de cada um desses Planos de Desenvolvimento demandam uma equipe técnica preparada para essa finalidade, bem como instrumentos de gestão.

3.5 O Gerenciamento do Projeto de APL em Sergipe

Cada APL no estado conta com um gestor de APL que tem a função de gerenciá-lo. O gestor é o agente dinamizador da atividade no APL que tem como objetivo

promover os meios necessários para a atividade crescer e se desenvolver. Cada gestor acompanha a execução das ações e checa se as metas que constam no PD do(s) APL(s) que ele é responsável foram atingidas. Cabe ao gestor informar periodicamente ao Núcleo de APL sobre o desenvolvimento e entraves do APL que ele acompanha.

Espera-se que o gestor seja um profissional de visão sistêmica, com conhecimento técnico, capacidade de identificar problemas e oportunidades na atividade. Pois ele tem a função de analisar e monitorar a implementação das ações do Plano de Desenvolvimento, articular as instituições envolvidas para resolver os problemas da atividade e promover os meios necessários para a atividade crescer e se desenvolver.

Considerando que os APLs de Sergipe estão localizados em diversos territórios do estado e em sua maioria no interior, o papel de gestor de cada APL se torna um desafio. Para vencer os obstáculos é necessária uma articulação de apoio junto aos parceiros do núcleo para contribuir com o transporte dos gestores para o interior; utilização de suas estruturas nos municípios (computador, telefone, sala de reuniões, etc) e outras formas de apoio necessárias para o desenvolvimento dos APLs.

Cada Plano de Desenvolvimento - PD é um projeto referencial para o gerenciamento de um APL específico. A semelhança dele com o Plano de Gerenciamento de Projetos conforme o guia PMBOK é que também funciona como um instrumento norteador de planejamento e execução, já que também segue um manual de elaboração específico e possui instrumentos de acompanhamento e avaliação. Mas a grande diferença é que o PD é limitado quanto às nove áreas trabalhadas no PMBOK, já que não possui uma abrangência que permita uma gestão ampla como a utilizada nos projetos que orientam com o PMBOK.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que as empresas estão num ambiente marcado por mudanças e pelo crescimento da competitividade, faz-se necessário que elas se organizem e se unam de forma aglomerada e setorializada. Essa união tem permitido que o conhecimento flua entre as mesmas, de modo a promover um ambiente favorável à inovação e criatividade. A justificativa no fomento à aglomeração através dos Arranjos Produtivos Locais- APLs, se dá pela limitação das microempresas e empresas de pequeno porte de competirem isoladamente.

A implantação de estratégias de cooperação em um projeto conjunto, como o de APLs em Sergipe, possibilita ganho de competitividade tanto para empresas como para colaboradores, população em geral e entidades parceiras.

É fundamental a utilização de modelos de gerenciamento de projetos para melhor gestão das empresas, bem como de todos e quaisquer projetos que tenham foco em prioridades e objetivos concretos. No caso de APLs além das empresas serem orientadas para a melhoria da gestão individual, busca-se um acordo entre os parceiros locais para organizarem suas demandas num Plano de Desenvolvimento único.

Para se discutir a gestão do Projeto de Arranjos Produtivos Locais em Sergipe, se faz necessário pensar em alguns aspectos que comprometem a definição de escopo de um projeto. Como por exemplo na necessidade de coesão social e territorial dessa política pública. Coesão social porque temos sempre que questionar: para quem direcionar a política? Como se dá o acesso a essa política pela população? Se o alvo é o desenvolvimento e a diminuição das desigualdades econômicas, sociais e regionais, como fazer as ações de política chegarem aos locais e alcançarem potenciais usuários? E coesão territorial porque será necessária uma política local/regional em consonância com uma política territorial. Como lidar com essas coesões num mundo em que estamos fragmentando e dividindo? Esse é um dos grandes desafios.

É de fundamental importância a integração constante desse projeto com outros projetos que coexistem na mesma localidade, porque às vezes uma política pública anula o efeito de outra. Por isso o escopo do projeto e seus riscos tem que estar listados.

Articular os parceiros (stakeholders) também é um ponto importante, porque esse projeto envolve atores sociais, parceiros locais, estaduais e até parceiros federais. A figura de um gestor de projetos se torna imprescindível para que todos os stakeholders

tenham sua plena participação assegurada. E para que os alvos das políticas sejam melhor definidos e sejam utilizados instrumentos adequados e parcerias para a descentralização de ações.

Mesmo reconhecendo ser o Plano de Desenvolvimento um rico instrumento de planejamento e negociação de projetos, principalmente por ter sido elaborado com a participação voluntária e representativa de parte dos stakeholders, ele por si só não é suficiente para uma eficiente gestão do APL. Por isso, que o gerenciamento dos diversos elementos-chave de um projeto, quais sejam: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições do projeto, permitirão maior controle dos recursos investidos e maior avanço no alcance de resultados. O grande limitador para a aplicação desse gerenciamento conforme proposto pelo PMI – *Project Management Institute* se dá pelo fato de não haver no governo quantidade de técnicos suficiente que dominem esse conhecimento e de outros instrumentos de gestão como softwares e programas de informática que auxiliem nessa gestão.

Outro ponto importante que tem sido negligenciado é a falta de um banco de dados atualizados sobre cada APL para que os riscos e metas possam ser melhor acompanhados.

Gerir um projeto público nesses moldes é quase que uma mudança cultural, já que a gestão no setor público nem sempre acontece como no setor privado. Mesmo que as boas práticas de gerenciamento de projetos difundidas pelo PMI sejam cada vez mais utilizadas pelas empresas privadas, o setor público, em sua maioria, ainda caminha à passos lentos nessa direção.

A utilização das boas práticas do PMI poderiam potencializar a gestão do projeto de APLs do governo de Sergipe, bem como proporcionar que este projeto seja visto em âmbito nacional como um modelo de sucesso a ser implementado nos demais estados que trabalham com projetos semelhantes.

REFERÊNCIAS

BACELAR, Tânia, **Gestão social dos territórios**, Brasília, 2009.

BONNAL, P.G & Kato, K. , **Análise comparativa das políticas públicas de desenvolvimento territorial Prod. 2** Rel 1, 2009.

CASSIOLATO, José E, **APLs uma alternativa para o desenvolvimento: experiências de políticas**, Rio de Janeiro, 2008.

DINSMORE, Paul Campbell & CAVALIERI, A, **Como se tornar um profissional em gerenciamento do projetos**: livro-base de preparação para certificação PMP, Rio de Janeiro, 2007.

HANDY, C. **A era do paradoxo**. Rio de Janeiro : Makron Books, 1995.

MELO e HANSEN, **O arranjo produtivo de confecções de Tobias Barreto**: potencialidades e estrangulamentos, In: LASTRES, M. H & CASSIOLATO, José E (Org), **Estratégias para o desenvolvimento**: um enfoque sobre arranjos produtivos locais do norte, nordeste e centro-oeste brasileiros, Rio de Janeiro, 2006.

LASTRES, M. H & CASSIOLATO, José E, **Estratégias para o desenvolvimento**: um enfoque sobre arranjos produtivos locais do norte, nordeste e centro-oeste brasileiros, Rio de Janeiro, 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, **Manual de apoio aos arranjos produtivos locais**, MDIC / GTP-APL, Brasília, 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, **Manual da Oficina Regional de orientação à instalação de Núcleos Estaduais de apoio a APLs**, GTP-APL, Brasília.

PERICO, Rafael Encheverry, **Identidade e território no Brasil**. Brasília, 2009.

PMBOK, **Project Management Body of Knowledge – Fourth Edition**, Marca registrada pertencente ao PMI (Project Management Institute). (PMBOK® Guide – 2000 Edition)

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, **Inovar é um bom negócio**, caderno Faça diferente, Sebrae, 2009.

VAINSENCER, Ana Márcia, **Competitividade com inovação**: articulação de órgãos públicos permite o desenvolvimento de pesquisas de interesses da produção, Artigo, Brasília, Valor Econômico, Setembro, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana, **Manual prático de plano de projeto**: utilizando o PMBOK Guide, Rio de Janeiro, 2007.

CREDENCIAIS DO AUTOR

Dados (créditos) da autora: Jussara Sant' Anna Alves, Pedagoga, aluna da FANESE forma de contato com a autora (e-mail: juaju@oi.com.br, (79)3231-3780)