

3 ANÁLISE DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DO APLMAQ

Para a análise de desafios e oportunidades de desenvolvimento do APLMAQ foi utilizada a matriz SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameças) e a condução de grupos focais com a participação de representantes das empresas e instituições do APLMAQ.

A partir do levantamento e da priorização dos elementos da matriz SWOT, obteve-se a análise do ambiente externo (Oportunidades e Ameças) e do ambiente interno (Forças e Fraquezas) do arranjo, conforme apresentado nas Tabelas 2 e 3, respectivamente.

Tabela 2 – Análise do ambiente externo para o APLMAQ

Ambiente externo	
Oportunidades	Priorização
Exploração de novas tecnologias e alianças de negócios	11
Ambiente favorável para explorar novos mercados; exportação, mercado brasileiro	11
APL canalizador de demandas: fiscais, de inovação, de qualificação, acesso a mercados / APL como portal de conhecimentos, de experiências, articulador de ideias	9
Oferta de incentivos fiscais para P&D, financiamento e subvenção econômica (marcas x patentes)	7
APL parte integrante da sala do investidor, isonomia de tratamento com novos investimentos	6
Aumentar a competitividade através da atividade e facilidade no acesso à informação	3
Compor comitê de qualificação e políticas de mão de obra setorial	1
Recursos naturais disponíveis	0
Oferta de cursos de especialização para mão de obra (PRONATEC etc.)	0
Ameças	Priorização
Política industrial desfavorável, custo Brasil	12
Troca de governo e não-comprometimento com a política de fomento dos APLs	7
Dificuldade para obtenção de financiamento/incentivos (exigência de garantias)	5
Falta de incentivo / suporte	5
Mudança de regra da fonte de financiamento FINAME	4

Mão de obra fora do perfil industrial	2
Infraestrutura: logística, energia	2
Falta de comunicação e participação	1
Concorrência desleal externa: dumping, ex. tarifária.	0
Lei de distribuidores, regulamentação ambiental e segurança (bombeiros)	0

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Tabela 3 – Análise do ambiente interno para o APLMAQ

Ambiente interno	
Forças	Priorização
Capacidade de aumentar interlocução com governo, Universidades, centros tecnológicos	10
Ações coletivas para beneficiar empresas: Compra de matéria-prima, contratação de consultoria	7
Oportunidade de desenvolver projeto coletivo através do fundo APL	7
Alta representatividade do setor: geração de renda, empregos	6
Produto com alto valor agregado e qualidade	3
Credibilidade e comprometimento da entidade gestora (ABIMAQ) com o programa	3
Empresas não concorrentes, favorece transparência e menor desconfiança	3
Posição favorável no foco de reindustrialização	2
Acesso a diversidade de mercados	2
Alto potencial de inovação, registro de patentes, acesso a recursos e sistematização do processo	1
Oportunidades de vendas dentro da cadeia	1
Capacitação técnica elevada	0
Fraquezas	Priorização
Falta de conhecimento. O que é APL?	8
Criação recente do APL	7
Falta de aderência das empresas: Comunicação, diálogo	7
Distância do mercado consumidor e suprimentos	5
Falta de uma marca industrial	4
Diversidade empresas x produtos	4
Recursos próprios para autossustentação. Fundo APL	4
Baixa cooperação entre empresas	3
Terceirização pouco explorada	2
Pouca interação entre APL e instituições de ensino	1
APL não estruturado em grupos de trabalho	0

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Analisando a Tabela 2 pode-se constatar que as principais Oportunidades do APL, do ponto de vista dos participantes dos grupos focais, estão vinculadas com a

possibilidade de desenvolver novas tecnologias e de realizar alianças de negócios entre os membros do arranjo, além de explorar novos mercados no país ou no exterior e de canalizar demandas das empresas e articular conhecimentos, experiências e ideias a partir da consolidação do arranjo. Outros benefícios, como a obtenção de incentivos fiscais para P&D e fontes de financiamentos, também constituem oportunidades vislumbradas a partir da concretização do Arranjo Produtivo Local de máquinas e equipamentos.

Dentre as principais Ameaças identificadas pelos participantes, pode-se citar a política industrial desfavorável, a instabilidade pela troca de governo e falta de comprometimento com a política de fomento dos APLs, a burocracia e dificuldades para a obtenção de financiamento e incentivos e falta de suporte, dentre outros desafios que o arranjo deve considerar para o estabelecimento do plano de ações para seu desenvolvimento.

É importante destacar que as Ameaças levantadas pelos participantes estão vinculadas à percepção das empresas em relação à situação vivenciada pelo setor industrial, principalmente no período anterior às eleições presidenciais de 2014. Aliado a isso, as empresas identificaram ameaças de cunho político, possivelmente pela falta de conhecimentos sobre políticas de fomento a Arranjos Produtivos Locais, como os programas de fortalecimento de APLs e a implementação de instrumentos como o Fundo APL.

Da mesma forma, a análise do ambiente interno do APL (Tabela 3) indicou como suas principais Forças, uma vez consolidado como Arranjo Produtivo Local de Máquinas e Equipamentos, a capacidade de aumentar a interlocução com governo, universidades e centros tecnológicos, a possibilidade de desenvolver ações coletivas para beneficiar empresas, a oportunidade de desenvolver um projeto coletivo através do fundo APL e alta representatividade do setor na geração de renda e empregos, dentre outras.

Por outro lado, as principais Fraquezas do arranjo estão vinculadas à falta de conhecimento de muitas empresas em relação ao que constitui um APL, ao seu estágio embrionário e falta de aderência das empresas e à falta de uma marca ou identidade do arranjo. Outros pontos fracos estão associados à distância das empresas do mercado consumidor e suprimentos e à dependência de recursos próprios para autossustentação.

A partir de Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas levantadas e priorizadas pelos participantes dos grupos focais, procedeu-se à análise desses aspectos da matriz

SWOT, através do cruzamento desses elementos, da identificação de relação nas intersecções desses elementos da matriz SWOT e da proposição de linhas de ação.

A análise foi realizada de forma a gerar um conjunto de estratégias (linhas de ação) que permitam o melhor aproveitamento das capacidades, a conversão das desvantagens e a alavancagem das potencialidades do APL.

O aproveitamento das capacidades do APL foi resultado do cruzamento entre as Forças e as Oportunidades do arranjo. A conversão das desvantagens do APL foi obtida a partir do cruzamento das Forças e das Ameaças do arranjo, revelando a capacidade defensiva dos atores em utilizar as forças para minimizar o efeito das ameaças. De igual forma, a estratégia de alavancagem foi obtida a partir da combinação de Oportunidades de mercado relativas ao APL e Fraquezas detectadas no âmbito do arranjo.

Nesses cruzamentos, observaram-se algumas relações entre os elementos das linhas e das colunas das três matrizes, onde foram definidas linhas de ação que permitem maximizar as potencialidades das Forças e Oportunidades identificadas e, ainda, minimizar as consequências das Ameaças apoiadas nas Fraquezas e o efeito das Fraquezas do arranjo a partir das Oportunidades vislumbradas pelos participantes dos grupos focais.

As principais linhas de ação propostas a partir da análise SWOT para o Arranjo Produtivo Local de Máquinas e Equipamentos são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Principais linhas de ação para o APLMAQ

Nº	Principais linhas de ação
1	Estruturação do APL em grupos de trabalho (Legislação, Tecnologia, Comunicação e Comercialização)
2	Criação de um Centro de Compras de Bens e Serviços (serviço de apoio, com base em registro de preços)
3	Desenvolvimento de um Projeto Coletivo de utilização do Fundo APL e de outras fontes de recursos financeiros
4	Designação de representantes do APL para compor Comitê de Qualificação e políticas de M-O Setorial
5	Estruturação da Central de Demandas do APL
6	Desenvolvimento do Projeto de Formação de Alianças Tecnológicas e de Negócios
7	Criação e desenvolvimento do Projeto Novos Mercados (mercados interno e externo)
8	Criação e divulgação da marca APLMAQ
9	Desenvolvimento de material para campanha de comunicação , com vistas à divulgação das atividades do APL

Fonte: Elaboração própria, 2015.

A ideia central no processo de geração de soluções consiste em identificar um conjunto de linhas que seja necessário e suficiente (ou seja, sem redundâncias desnecessárias e sem lacunas) para atender todas as estratégias gerais do APL (por ex., relativas à competitividade, à inovação e à comunicação) do modo mais objetivo possível, respeitados todos os elementos identificados a partir da análise SWOT e da formação da respectiva matriz (CHURCHILL; PETER, 2005).

4 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS DO APLMAQ

A definição das estratégias e dos objetivos do Arranjo Produtivo Local de Máquinas e Equipamentos do Rio Grande do Sul foi realizada a partir de uma dinâmica com representantes das empresas, gestores e governança do arranjo. O primeiro elemento definido foi a Visão de Futuro do APLMAQ (Figura 23), a qual foi estabelecida para um horizonte de análise de cinco anos.

Figura 23 – Visão de Futuro do APLMAQ

Definição do APL	Arranjo Produtivo Local de Máquinas e Equipamentos Industriais do Rio Grande do Sul
Visão de futuro <i>O que gostaríamos de ser como arranjo produtivo local em um futuro de médio prazo (horizonte de 5 anos)?</i>	Ser reconhecido nacional e internacionalmente como um arranjo produtivo local de excelência em inovação tecnológica no setor de máquinas e equipamentos industriais, fomentando ações coletivas que aumentem a competitividade do APL.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Os temas estratégicos validados pela equipe são apresentados na Figura 24. Vale destacar que foi acrescentado outro tema relevante na dimensão “Comunicação”, denominado “Representatividade (pública e privada)”.

Figura 24 – Temas estratégicos do APLMAQ

Dimensões estratégicas / Temas estratégicos		
Competitividade	Inovação	Comunicação
Custos	Novas tecnologias	Marketing
Flexibilidade	Desenvolvimento de novos produtos e processos	Marca
Qualidade	Portfólio de soluções	Relacionamento com os clientes
Velocidade	Pesquisa e desenvolvimento em parcerias	Integração dos agentes
Confiabilidade		Representatividade (pública e privada)

Fonte: Elaboração própria, 2015.

O resultado da priorização das estratégias para o APLMAQ é mostrado na Tabela 5. Priorizadas, a equipe decidiu escolher as primeiras cinco estratégias para o desdobramento em ações, pela relevância para o arranjo na situação atual e pelo fato de a maioria das estratégias não escolhidas poderem ser contempladas dentro das primeiras cinco.

Tabela 5 – Estratégias priorizadas do APLMAQ

Estratégias / Linhas de ação	Prioridade
Estruturação do APL em grupos de trabalho (Legislação, Tecnologia, Comunicação e Comercialização)	1
Criação e divulgação da marca APLMAQ	2
Estruturação da Central de Demandas do APL	3
Desenvolvimento do Projeto de Formação de Alianças Tecnológicas e de Negócios	4
Designação de representantes do APL junto a entidades e comitês	5
Desenvolvimento de um Projeto Coletivo de utilização do Fundo APL e de outras fontes de recursos financeiros	6
Desenvolvimento de material para campanha de comunicação, com vistas à divulgação das atividades do APL	7
Criação e desenvolvimento do Projeto Novos Mercados (mercados interno e externo)	8
Criação de um Centro de Compras de Bens e Serviços (serviço de apoio, com base em registro de preços)	9
Desenvolvimento do projeto Perfil Industrial (caracterização das necessidades de formação de mão de obra)	10

Fonte: Elaboração própria, 2015.

É importante lembrar que as estratégias priorizadas para o APLMAQ são resultado da análise de Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas do arranjo (seção 3); portanto, não refletem necessidades particulares das empresas que o constituem. Contudo, outras linhas de ação, vinculadas às demandas das empresas do APL, conforme identificadas na caracterização do arranjo (seção 2). serão contempladas no Plano de Gestão das Ações de Desenvolvimento (seção 5).

5 PLANO DE GESTÃO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

Uma vez caracterizado o APLMAQ, considerando as empresas e demais entidades que o constituem, analisados os desafios e as oportunidades para seu desenvolvimento, e definidos a estratégia e os objetivos do arranjo, pode-se propor um plano de gestão das ações para seu desenvolvimento. Assim, nesta seção propõe-se um conjunto de ações de curto e médio prazo, as quais visam à consolidação e ao desenvolvimento do APLMAQ diante das necessidades de competitividade atuais do setor. Também é apresentado um grupo de indicadores que permitirão avaliar a efetividade das ações, além das metas vinculadas a cada um deles.

As ações apresentadas nesta seção foram elaboradas e validadas pela equipe gestora do arranjo, com base nos principais desafios e oportunidades identificados na seção anterior, conforme detalhado na metodologia a seguir.

As estratégias priorizadas e escolhidas pela equipe foram desdobradas em ações de curto prazo que viabilizem a operacionalização das estratégias e conduzam à visão de futuro desejada. A Figura 25 apresenta as Ações desdobradas para o APLMAQ.

Vale destacar que as ações elencadas na Figura 25 refletem a situação atual do arranjo, vinculada à necessidade de consolidação e estabelecimento como APL. Portanto, outras ações deverão ser definidas para sua sustentabilidade, de acordo com seu estágio no ciclo de vida.

Figura 25 – Ações para o APLMAQ

Estratégias	Ações
1 Estruturação do APL em grupos de trabalho (Legislação, Tecnologia, Comunicação e Comercialização)	1. Criação e operacionalização de comitê de inovação 2. Criação e operacionalização de comitê de competitividade 3. Criação e operacionalização de comitê de comunicação 4. Criação de política e diretrizes para gestão dos comitês (frequência, número mínimo de empresas, ...)

2	Criação e divulgação da marca APLMAQ	5. Redesign da marca do APL
		6. Criação de vídeo institucional do APL
		7. Criação de adesivo
		8. Criação do folder do APL
		9. Reformulação do site e meios de comunicação
3	Estruturação da Central de Demandas do APL	10. Análise e identificação de demandas vindas do banco de dados da UFRGS
		11. Sistematização do gerenciamento de demandas internas
		12. Sistematização do gerenciamento de demandas externas
4	Desenvolvimento do Projeto de Formação de Alianças Tecnológicas e de Negócios	13. Mapeamento de competências das empresas
		14. Divulgação das competências (eventos, reuniões, workshop)
5	Designação de representantes do APL junto a entidades e comitês	15. Designação de representantes do APL junto a entidades e comitês

Fonte: Elaboração própria, 2015.

A Figura 26 apresenta a Agenda de Ações estabelecida para o APLMAQ, no formato da ferramenta 5W1H.

Figura 26 – Agenda de Ações do APLMAQ

5W1H					
O quê? Ações	Por quê?	Quem Responsável	Onde? Executor	Quando?	Como?
1. Criação e operacionalização de comitê de inovação	Para executar projetos que viabilizem a introdução de inovações tecnológicas no APL	Gestão do APL	APL/ ABIMAQ	31/mar/15	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação como escritório de projetos para apoiar os participantes do APL na estruturação de projetos de inovação com uso de incentivos. - Identificação de recursos disponíveis para estes projetos. - Servir como elo entre recursos governamentais, universidades e institutos de formação empresas. - Gerenciamento de banco de cases de sucesso - Aproximando empresas com necessidades idênticas/complementares. - Identificando projetos para uso dos recursos do fundo do APL.
2. Criação e operacionalização de comitê de competitividade	Para executar projetos que aumentem a competitividade do APL	Gestão do APL	APL/ ABIMAQ	A definir em 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de fórum para discussão de necessidades comuns entre empresas. - Criação de fórum para discussão de melhores práticas. - Fomentar PPP com objetivo de redução de custos.
3. Criação e operacionalização de comitê de comunicação	Para executar projetos que promovam a representatividade e divulgação da marca	Gestão do APL	APL/ ABIMAQ	A definir em 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação de participantes do APL. - Divulgação de cases de sucesso/em andamento. - Divulgação do APL para câmaras de comércio estrangeiras.

4. Criação de política e diretrizes para gestão dos comitês	Para sistematizar o trabalho dos comitês	Gestão e coordenadores de comitês	APL/ ABIMAQ	30/abr/15	Agendamento de reunião e discussão de políticas e diretrizes para os comitês.
5. Redesign da marca do APL	Para adequá-la à identidade do APL e melhorar a aceitação visual	UFRGS	PPGEP / Empresa terceirizada	15/mar/15	Contratação de bolsista para redesign da marca. Acompanhamento do serviço e aprovação da marca pelo comitê gestor.
6. Criação de vídeo institucional do APL	Com a finalidade de aumentar a divulgação do APL	UFRGS	PPGEP / Empresa terceirizadas	15/mai/15	Solicitação de orçamentos, contratação de empresa terceirizada, acompanhamento do desenvolvimento e entregar o vídeo.
7. Criação de adesivo	Com a finalidade de aumentar a divulgação do APL	UFRGS	PPGEP / Empresa terceirizadas	15/mai/15	Solicitação de orçamentos, contratação de empresa terceirizada, acompanhamento do desenvolvimento e impressão dos adesivos.
8. Criação do folder do APL	Com a finalidade de aumentar a divulgação do APL	UFRGS	PPGEP / Empresa terceirizada	15/mai/15	Solicitação de orçamentos, contratação de empresa terceirizada, acompanhamento do desenvolvimento e impressão dos folders.
9. Reformulação do site e meios de comunicação	Com a finalidade de aumentar a divulgação do APL	Gestão e comitê de comunic.	APL/ ABIMAQ	30/dez/15	Contratação de auxiliar técnico e intensificação do uso do site para a inscrição dos participantes nos eventos. Divulgação de novidades e novos membros no site.
10. Análise e identificação de demandas vindas do banco de dados da UFRGS	Para nortear as ações do Plano de Desenvolvimento de forma a atender necessidades do APL	Gestão do APL e UFRGS	UFRGS	15/mai/15	Aplicação de questionários nas empresas do APL, consolidação das respostas através do banco de dados, análise das demandas e proposição de ações para o arranjo.
11. Sistematização do gerenciamento de demandas internas	Para estruturar e coordenar a identificação e atendimento de demandas internas	Gestão do APL e comitês	APL/ ABIMAQ	30/jun/15	Criação de formulário de demandas e banco de dados de demandas físico e eletrônico.
12. Sistematização do gerenciamento de demandas externas	Para estruturar e coordenar a identificação e atendimento de demandas externas	Gestão do APL e comitês	APL/ ABIMAQ	30/jun/15	Criação de vínculo com 'Sala do Investidor'. Criar um canal (central de negócios) no site do APL.
13. Mapeamento de competências das empresas	Para identificar competências complementares e potenciais relacionamentos	Gestão do APL e comitês	APL/ ABIMAQ	30/dez/15	Acesso e consolidação de outros bancos de dados existentes. Cadastramento do perfil das empresas que aderirem ao APL.
14. Divulgação das competências (eventos, reuniões, workshop)	Para aumentar a integração entre as empresas e oportunizar novos negócios e alianças tecnológicas	Gestão do APL	APL/ ABIMAQ	30/mar/16	Realização de eventos, reuniões e workshop.
15. Designação de representantes do APL junto a entidades e comitês	Para aumentar a representatividade do arranjo junto a entidades públicas e privadas	Gestão do APL e comitês	APL/ ABIMAQ	30/abr/15	Definição de representante com perfil adequado. Definido pela governança

Fonte: Elaboração própria, 2015

Os indicadores definidos para as ações do APLMAQ e suas respectivas metas são apresentados na Figura 27, e os indicadores finalísticos (para os temas estratégicos) encontram-se na Figura 28.

Figura 27 – Indicadores para as Ações do APLMAQ

Estratégias priorizadas	Ações	Indicadores	Metas
Estruturação do APL em grupos de trabalho (Legislação, Tecnologia, Comunicação e Comercialização)	1. Criação e operacionalização de comitê de inovação	Número de ações do comitê	4 ações
		Número de projetos viabilizados	3 projetos
	2. Criação e operacionalização de comitê de competitividade	Número de ações do comitê	a ser definido pelo comitê - abril 2016
		Redução de custos / aumento da competitividade	a ser definido pelo comitê - abril 2016
	3. Criação e operacionalização de comitê de comunicação	Número de ações do comitê	a ser definido pelo comitê - abril 2016
		Número de participações em feiras	a ser definido pelo comitê - abril 2016
	4. Criação de política e diretrizes para gestão dos comitês (frequência, número mínimo de empresas, ...)	Criação da política e diretrizes	maio 2015
	Criação e divulgação da marca APLMERS	5. Redesign da marca do APL	Nota de aprovação da marca pelo comitê gestor
6. Criação de vídeo institucional do APL		Nota de aprovação do vídeo pelo comitê gestor	Nota 8 (1 a 10)
7. Criação de adesivo		Nota de aprovação dos adesivos	Nota 8 (1 a 10)
8. Criação do folder do APL		Nota de aprovação de folders	Nota 8 (1 a 10)
9. Reformulação do site e meios de comunicação		Número de visitas ao site	aumento de 50% ao ano
Estruturação da Central de Demandas do APL	10. Análise e identificação de demandas vindas do banco de dados da UFRGS	Número de ações propostas relacionadas às demandas identificadas	8 ações
		Número de demandas internas identificadas e validadas	15 demandas internas
	11. Sistematização do gerenciamento de demandas internas	Percentual de demandas internas atendidas	30%
		Número de demandas externas identificadas e validadas	10 demandas externas
12. Sistematização do gerenciamento de demandas externas	Percentual de demandas externas atendidas	30%	
	13. Mapeamento de competências das empresas	Número de empresas mapeadas	33 empresas
14. Divulgação das competências (eventos, reuniões, workshop)		Número de novos negócios gerados	10 novos negócios ou iniciativas
		Número de eventos de divulgação	1 evento
		Número de alianças no APL	5 alianças
Designação de representantes do APL junto a entidades e comitês	15. Designação de representantes do APL junto a entidades e comitês	Número de entidades com representantes do APL	5 entidades

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Figura 28 – Indicadores Finalísticos para o APLMAQ

Temas estratégicos	Indicadores	Cálculo	Metas
Competitividade	Faturamento anual total das empresas	Soma do faturamento das empresas atuais do APL / Soma do faturamento das mesmas empresas no ano anterior	15% (no quinto ano)
	Margem de lucro das empresas	Soma do lucro líquido das empresas atuais do APL/Soma da receita das mesmas empresas	8% (no quinto ano)
	Índice de produtividade	Média do aumento percentual da produtividade das empresas (número de peças produzidas/número de trabalhadores ou quantidade de peças produzidas / número de horas trabalhadas)	8% (ao ano)
	Volume de exportações	Soma do volume total de exportações /Soma do volume total de vendas	10% (no quinto ano)
Inovação	Número de inovações tecnológicas no APL	Número de inovações tecnológicas relatadas /número de empresas	3 (por ano)
	Percentual do faturamento advindo de novos produtos que foram lançados nos últimos três anos	Faturamento dos novos produtos/Faturamento Total	30% (no quinto ano)
	Volume de recursos captados para inovação advindos de fontes de financiamento	R\$ de recursos advindos de fontes de financiamento	R\$ 400.000,00 (no quinto ano)
Comunicação	Cientes atendidos pelo APL	Número de clientes do APL atuais/ número de clientes no ano anterior	10% (ao ano)
	Empresas associadas no APL	Número de associadas atuais/ número de associadas no ano anterior	70% (ao ano)
	Ações transversais efetivas com instituições locais	Número de ações transversais efetivas com instituições locais	100% (no quinto ano)
	Ações de comunicação	Número de ações de comunicação	5 (por ano)

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Além das ações levantadas através da abordagem participativa junto à equipe gestora do APLMAQ, foram definidas ações de desenvolvimento identificadas a partir das demandas das empresas pesquisadas na caracterização do arranjo (seção 2). Desta forma, foi gerada uma agenda contendo as principais ações a serem desenvolvidas para o atendimento das necessidades dessas empresas. A Figura 29 apresenta as ações definidas utilizando a ferramenta 5W1H. É importante destacar que os gestores do APL devem validar e priorizar essas ações conforme sua viabilidade.

Figura 29 – Agenda de ações identificadas na caracterização das empresas do APLMAQ

5W1H					
O quê?	Por quê?	Quem (Responsável)?	Onde (Executor)?	Quando?	Como?
1. Desenvolvimento de Central de Compras Coletivas	As empresas manifestaram interesse em realizar compra coletiva dentre as ações de cooperação	Gestão do APL e comitê de competitividade	A definir pelos gestores do APLMAQ	A definir pelos gestores do APLMAQ	<ul style="list-style-type: none"> o Mapeamento de Fornecedores das Empresas do APL. o Entrevista com as empresas que já realizam essa atividade dentro do APL para proposição de um modelo de compras coletivas. o Criação de uma central de pedidos e estoque.
2. Capacitação Profissional	Para suprir necessidades de capacitação de funcionários das empresas	Gestão do APL e comitê de competitividade	A definir pelos gestores do APLMAQ	A definir pelos gestores do APLMAQ	<ul style="list-style-type: none"> o Mapeamento das principais necessidades de capacitação profissional das empresas do APL (algumas já identificadas na caracterização). o Promover contato entre o APL e entidades de ensino (Senai, Universidades etc.) para desenvolvimento de cursos específicos às necessidades do APL. o Promoção de seminários, workshops e palestras em temas de interesse.
3. Inovação Tecnológica	Para criar oportunidades de inovação em produtos e processos que tornem as empresas mais competitivas	Gestão do APL e comitê de inovação	A definir pelos gestores do APLMAQ	A definir pelos gestores do APLMAQ	<ul style="list-style-type: none"> o Estreitamento de relações entre universidades e empresas do APL para o desenvolvimento de soluções tecnológicas. o Mapeamento de necessidades tecnológicas das empresas a partir da aplicação de um <i>Roadmapping</i> Tecnológico (ver detalhes na seção 7 deste Relatório). o Acompanhamento de editais e programas governamentais de fomento e promoção ao investimento. o Contratar assessoria para elaboração e apresentação de propostas para obtenção de recursos para a inovação. o Promover projetos de inovação tecnológica (e.g., inovação do design das máquinas através do programa Design Export em parceria com Brasil Machinery Solutions)
4. Integração entre empresas	Para fomentar relações de cooperação, parcerias e oportunidades de novos negócios	Gestão do APL e comitê de comunicação	A definir pelos gestores do APLMAQ	A definir pelos gestores do APLMAQ	<ul style="list-style-type: none"> o Realizar ações de endomarketing. o Promoção de atividades de convívio social para aproximação dos empresários e apresentação de experiências. o Promoção de projetos e ações coletivas (e.g., vendas coletivas, desenvolvimento de produtos do arranjo, empréstimo de capacidade produtiva, entre outros).
5. Melhoria na gestão	Com a finalidade de aumentar a competitividade das empresas	Gestão do APL e comitê de competitividade	A definir pelos gestores do APLMAQ	A definir pelos gestores do APLMAQ	<ul style="list-style-type: none"> o Promoção da certificação e implementação de modelos de gestão da qualidade em empresas e fornecedores. o Promoção de cursos, seminários e palestras para a divulgação de melhores práticas de gestão (sistemas de gestão integrados, <i>supply chain management</i>, entre outros). o Promoção de programas de gerenciamento do relacionamento com fornecedores e clientes.

6. Expansão de mercados e canais de distribuição	Para melhorar o acesso aos canais de comercialização e distribuição a clientes no exterior	Gestão do APL e comitê de comunicação	A definir pelos gestores do APLMAQ	A definir pelos gestores do APLMAQ	<ul style="list-style-type: none"> o Organizar missões no exterior o Organizar visitas a feiras o Promoção de cursos de capacitação em comércio exterior, internacionalização dos produtos o Promoção da participação em projetos de marketing e relacionamento realizados pela APEX Brasil para se aproximar de clientes do exterior o Promoção de parcerias com a Brasil Machinery Solutions
7. Melhoria na gestão de pessoas	Com a finalidade de diminuir absenteísmo e <i>turnover</i> nas empresas	Gestão do APL e comitê de competitividade	A definir pelos gestores do APLMAQ	A definir pelos gestores do APLMAQ	<ul style="list-style-type: none"> o Fomentar a implementação de políticas de motivação e retenção de colaboradores, através de programas coletivos o Promoção de práticas de benefícios aos trabalhadores (e.g., transporte coletivo de funcionários para empresas próximas visando reduzir o absenteísmo)
8. Adoção de práticas de sustentabilidade	Com a finalidade de tornar as empresas social e ambientalmente mais responsáveis	Gestão do APL e comitê de competitividade	A definir pelos gestores do APLMAQ	A definir pelos gestores do APLMAQ	<ul style="list-style-type: none"> o Divulgação de práticas sociais e ambientais já realizadas por empresas do arranjo em eventos e workshops o Promoção de projetos coletivos de responsabilidade ambiental e social junto às empresas o Promoção da capacitação e da obtenção de certificações voltadas à gestão ambiental e responsabilidade social

Fonte: Elaboração própria, 2015.

6 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing foi desenvolvido voltado à consolidação do APLMAQ e à indicação de caminhos para a entrada do APL em diferentes mercados. Desta forma, o foco do plano é a captação de membros e a proposição de caminhos para expansão de mercados e desenvolvimento de novos produtos do APLMAQ. Para tanto, foi realizada uma releitura da análise do ambiente interno e externo do arranjo, foram analisados os resultados da caracterização do APL e realizada uma dinâmica com as empresas, gestores e governança do arranjo para identificar a percepção de mercado dessas empresas e suas demandas para uma melhor performance. Foi definido como horizonte de análise um período de médio prazo; no entanto, as ações propostas podem ser mantidas, pois apresentam caráter permanente e podem contribuir para diferentes objetivos mercadológicos.

6.1 Público-Alvo do Plano de Marketing

As estratégias pensadas neste plano de marketing estão direcionadas aos seguintes públicos-alvo:

1. Empresas do setor máquinas e equipamentos do RS;
2. Instituições de Ensino;
3. Poder público;
4. Empresas clientes do setor de máquinas e equipamentos.

Para um processo adequado de captação, é importante entender os elementos motivadores e as percepções de valor que os públicos-alvo consideram sobre a oferta do APL. Para tanto, desenvolveu-se uma dinâmica junto aos três primeiros públicos para compreender esses elementos e subsidiar as decisões de marketing.

No momento em que se propõem ações regionais para buscar agregar geograficamente os membros do APLMAQ, promovendo um senso de pertencimento, entende-se que é importante identificar os segmentos de maior atuação de cada região.

Essa ação auxilia na definição de potencial público-alvo para cada região, o que, num segundo momento, será uma informação estratégica para a abordagem destes mercados.

Na Figura 30 são mostrados os segmentos atendidos nas três regiões de abrangência do APLMAQ identificados a partir da caracterização do APL.

Figura 30 – Regiões e Segmentos atendidos

Região	Segmentos atendidos
Região Metropolitana	Agricultura; Alimentício; Ar condicionado; Automotivo; Comercial; Construção Civil; Coureiro; Defesa; Energia; Entretenimento; Espacial; Frigorífico; Fundação; Governo; Industrial; Instituições de Ensino e Pesquisa; Metalmeccânico; Metalúrgico; Mineração; Moveleiro; Pavimentação; Petróleo e Gás; Segurança; Serviços; Siderurgia; Terminais Portuários; Transformação Mecânica; Transporte; Pet
Serra Gaúcha	Agricultura; Construção; Mineração; Petróleo e Gás; Serraria; Embalagens; Siderurgia; Transporte
Vale do Rio dos Sinos	Agricultura; Calçadista; Construção Civil; Distribuidoras de Maquinas; Energia; Governo; Implementos Rodoviários; Indústria; Mineração; Petróleo e Gás; Transporte; Plástico; Saneamento;

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Identifica-se, por meio dos segmentos listados, que existem alguns setores que podem ser abordados de maneira conjunta pelo APLMAQ, por serem atendidos nas três regiões. São eles: Agricultura, Construção civil e Transporte. Existe ainda a possibilidade de um esforço conjunto entre duas regiões no que se refere à abordagem de segmentos como Energia, Governo, Industrial, Mineração, Petróleo e Gás, Siderurgia e Coureiro-Calçadista. Estes setores, além de já serem de domínio das empresas integrantes do APLMAQ, possuem programas governamentais específicos de atuação, como o *Brazil Machinery* promovido pela APEX e a ABIMAQ. Ainda, o Plano Nacional da Cultura Exportadora, desenvolvido pelo MDIC, uma iniciativa que integra o Plano Brasil Maior e busca diversificar as exportações brasileiras.

Neste sentido, optou-se por introduzir um setor ainda não atendido pelas empresas do APLMAQ e que apresenta potencial para atuação: o setor da Saúde, como será apresentado a seguir.

O setor da Saúde apresenta grande crescimento e desenvolvimento tecnológico devido às políticas públicas desenvolvidas pelo governo nos âmbitos federal e estadual,

quanto aos investimentos realizados pelo Poder Público e Privado. Isso tem motivado esforços de empresas que atuam no setor no sentido de desenvolver ambientes de aplicação das novas tecnologias que vêm sendo desenvolvidas, tanto pelas próprias empresas quanto por instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

No Rio Grande do Sul, segundo o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, atuam 218 empresas do setor de Saúde Avançada e Medicamentos que apresentam potencial para atuação das empresas do setor de Máquinas e Equipamentos. A maior concentração se dá em Porto Alegre, com 138 empresas do segmento, sendo que as demais se distribuem principalmente entre Caxias do Sul, Canoas e Pelotas. Quando classificadas por atividade, boa parte das empresas concentram-se na Fabricação de medicamentos, instrumentos e materiais e na comercialização desses produtos.

A percepção das empresas com relação à cadeia produtiva do setor de Saúde no Rio Grande do Sul é positiva, considerando que existem profissionais qualificados, hospitais e centros de referência e produtos de alta tecnologia agregada. No entanto, entendem que as principais lacunas dessa cadeia são a falta de fornecedores no próprio Estado e a baixa integração entre empresas, universidades, laboratórios e Estado, indicando aí uma grande oportunidade para o desenvolvimento de esforços nesse setor.

No que diz respeito à exportação, foi identificado que, além da carga tributária brasileira que gera desvantagens competitivas, os custos de produção elevados prejudicam a atuação frente aos concorrentes internacionais, o que privilegia o esforço conjunto entre fornecedores e empresas para a redução dos custos de produção e esforços conjuntos para atuação junto ao governo federal no que se refere à redução dos encargos.

Ao analisar as diferentes áreas identificadas, percebe-se que o desenvolvimento de equipamentos para atender as demandas e promover o desenvolvimento de novas tecnologias passa a ser uma oportunidade interessante para a expansão de mercados e o lançamento de novos produtos para o setor da Máquinas e Equipamentos. Para tanto, sugere-se que sejam feitas ações de aproximação do APLMAQ com instituições de pesquisa voltadas para a área da Saúde e com empresas atuantes na área com o intuito de se inserirem no processo de desenvolvimento tecnológico voltado para a área.

Ao final deste Plano é proposto um método de análise de novos mercados, e o setor de Saúde mostra-se com grande potencial para a aplicação do método e a identificação dos segmentos que podem ser atendidos pelas empresas do APLMAQ.

6.2 Posicionamento do APLMAQ

Seguindo a proposição da visão de futuro, direcionadora deste Plano, optou-se por reforçar alguns elementos diferenciadores da oferta do APLMAQ, para a construção de sua imagem de marca. Dessa forma, foram considerados elementos como: ser um esforço coletivo de empresas e instituições que promovem estruturas de suporte; ter potencial para a geração de competitividade e inovação; e ser representativo de um setor, gerando o seguinte posicionamento:

“Uma força coletiva de competitividade e inovação no setor de máquinas e equipamentos do RS.”

6.3 Objetivos de Marketing

Com base na análise SWOT, desenvolvida na Etapa 3 do projeto, e na compreensão das expectativas dos públicos-alvo foram definidos os objetivos de marketing e suas respectivas metas, apresentados na Figura 31.

Figura 31 - Objetivos e Metas de Marketing

Objetivo	Meta
Captação de membros para o APLMAQ	<i>Aumentar em 70% o número de membros no primeiro ano de atuação</i>
Oferta de valor para os membros do APLMAQ	<i>Ter 85% dos membros satisfeitos em participar do APLMAQ</i>
Disseminação da marca APLMAQ entre os potenciais membros do APL	<i>Ser conhecido por todas as instituições /membros potenciais da região de atuação do APLMAQ</i>
Disseminação da marca APLMAQ entre as empresas clientes do setor	<i>Ser conhecido por 100% dos clientes ativos das empresas membros do APLMAQ</i>
Proposição de um método de análise de novos mercados	<i>Aplicação do método ao menos uma vez a cada dois anos nos primeiros cinco anos</i>

Fonte: Elaboração própria, 2015.

6.4 Público-alvo do Plano de Marketing

6.4.1 Produto

De acordo com Kotler e Keller (2006), produto é tudo o que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer uma necessidade. A partir da análise do valor percebido pelos membros do APLMA, relacionam-se a seguir os produtos a serem oferecidos com o intuito de atender aos benefícios esperados pelos diferentes públicos: (i) Participação em Feiras; (ii) Site Institucional; (iii) Redes Sociais; (iv) Pesquisa de demandas de capacitação; (v) Pesquisa de identificação do perfil das empresas; (vi) Observatório de negócios e informações do setor; (vii) Grupos de Trabalho Específicos; (viii) Reuniões nas regiões de abrangência; (ix) Reuniões Governança; (x) Cursos de Capacitação; (xi) Cursos de Certificação; (xii) Encontros Periódicos (APLMAQ DAY); (xiii) Espaço de troca de experiências; (xiv) Marca APLMAQ; (xv) Convênios com entidades de ensino; (xvi) Convênios diversos; (xvii) Projetos socioambiental; (xviii) Projetos de Captação de recursos e, (xix) Projetos Colaborativos.

6.4.2 Praça

A Figura 32 apresenta a lista de canais de distribuição que podem ser utilizados pelo APLMAQ.

Figura 32 - Canais de distribuição e seus produtos

Canais de distribuição	Produto
APLMAQ	Projetos socioambiental Convênios com a entidades de ensino Observatório de negócios e informações do setor Pesquisas de Demandas de Capacitação Espaço de trocas de experiências Reuniões da Governança Convênios diversos Reuniões periódicas e Grupos de trabalho específicos Encontros periódicos (APLMAQ DAY) Pesquisa de identificação do perfil das empresas por polos Cursos de Capacitação e Cursos de Certificação Projetos de captação de recursos
Internet	Site Institucional e Redes sociais Projetos Colaborativos
Feiras	Participação em Feiras

Fonte: Elaboração própria, 2015.

6.4.3 Preço

A Figura 33 apresenta a síntese das estratégias de preço para os diferentes públicos:

Figura 33 - Síntese das estratégias de preço por público-alvo

Empresas	1. Oferta de capacitações gratuitas para as empresas que disponibilizam colaboradores para se envolverem com o APLMAQ. Quando não for possível a gratuidade, cobrar 50% do valor cobrados aos demais membros.
Entidades de Ensino	2. Oferecer o APLMAQ como campo de pesquisa para as entidades de Ensino disponibilizarem pessoas para participarem dos encontros sistemáticos do APLMAQ. 3. Comprometer-se a entregar prioridade de contratação de serviços de capacitação e consultoria às entidades de Ensino que disponibilizarem pessoas para participar dos encontros sistemáticos do APLMAQ.
Poder Público	4. Captar recursos por meio do Fundo APL e editais de apoio a projetos prioritários.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

6.4.4 Promoção/Comunicação

Entende-se que as estratégias de produto e praça propostas neste Plano já desempenham o papel de comunicação e atendem parte dos objetivos nele propostos. No entanto, ações específicas foram pensadas para garantir o contato da marca APLMAQ com seus públicos, a saber: (i) Manutenção de um banco de dados para desenvolvimento de relacionamentos; (ii) Ações de comunicação em diversas mídias; (iii) Material de Divulgação; (iv) Material de comunicação especializado; (v) Manutenção de colunas em periódicos com assuntos relacionados ao segmento; (vi) Newsletter; (vii) Marketing de conteúdo; (viii) Visitas aos membros do APLMAQ para desenvolvimento de relacionamento; (ix) Visitas a potenciais membros do APLMAQ e, (x) Malas diretas às organizações clientes e potenciais clientes das empresas do APLMAQ.

6.5 Plano de Ação e Controle de Marketing

A Figura 34 resgata os objetivos e as metas definidos para o Plano de Marketing, com o intuito de indicar ferramentas de controle adequadas para sua avaliação.

Figura 34 - Ferramentas de controle

Objetivo	Meta	Ferramenta de Controle
Captação de membros para o APL	Aumentar em 70% o número de membros no primeiro ano de atuação	Banco de dados com cadastro dos membros do APLMAQ
Oferta de valor para os membros	Ter 85% dos membros satisfeitos em participar do APL.	Pesquisa de satisfação com os membros do APLMAQ
Disseminação da marca APLMAQ entre os potenciais membros	Ser conhecido por todas as instituições /membros potenciais da região de atuação do APL.	Relatório de emissão de comunicação, acompanhamento das ferramentas de análise Google Adwords e Facebook Analytics.
Disseminação da marca APLMAQ entre o as empresas clientes do setor	Ser conhecido por 100% dos clientes ativos das empresas membros do APL.	Relatório de emissão e replicação de mala direta, acompanhamento das ferramentas de análise Google Adwords e Facebook Analytics.
Proposição de um método de análise de novos mercados	Aplicação do método ao menos uma vez a cada dois ano nos primeiro cinco anos.	Relatório da análise dos potenciais mercados

Fonte: Elaboração própria, 2015.

A Figura 35 apresenta uma reunião de todas as ações propostas no presente Plano de Marketing, definindo cada ação e indicando se é uma ação de consolidação do APLMAQ ou se é uma ação voltada ao mercado-alvo das empresas do APLMAQ. Ressalte-se que várias ações podem assumir dupla orientação. É indicado, também, de que forma a ação deve ser operacionalizada e controlada.

Figura 35 - Plano de Ação de Marketing

Ação	Tipo de ação	Objetivo	Operação	Canal	Responsável	Ferramenta de controle	Status
Reuniões nas regiões de abrangência do APLMAQ	Ação de consolidação	Elaborar e debater as estratégias e as ações do APLMAQ na região de abrangência.	Encontros entre os representantes do APL	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Ata de reunião e presença	A realizar
Grupos de Trabalho específicos	Ação de consolidação	Discussão e promoção de temas relevantes às empresas envolvidas e que promovam o desenvolvimento das mesmas.	Divisão dos representantes dos membros do APL em grupos por temas de interesse iniciando por inovação e competitividade	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Ata de reunião e presença	Em andamento
Encontros periódicos (APLMAQ DAY)	Ação de consolidação Ação de mercado	Discussão de assuntos emergentes que versarão sobre assuntos relacionados às empresas.	Almoços com periodicidade padrão abertos ao público com taxa de adesão	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de inscritos	A realizar
Reuniões da Governança	Ação de consolidação	Elaborar e debater as estratégias e ações gerais do APLMAQ.	Encontros entre representantes dos polos regionais e membros da Governança	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Ata de reunião e presença	Em andamento
Convênios com entidades de ensino	Ação de consolidação	Colaboração em projetos de pesquisa e extensão, definindo os temas de interesse.	Promoção de convênios com entidades de ensino	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Documento do convênio	A realizar
Pesquisa de identificação do perfil das empresas por polo	Ação de consolidação	Subsidiar a elaboração de estratégias e ações locais.	Levantamento de informações por meio de consulta <i>online</i> ou durante as visitas aos membros	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Banco de dados sobre as empresas	Realizado parcialmente

Site Institucional	Ação de consolidação Ação de mercado	Para entrega de informações relevantes aos membros do APLMAQ e seus clientes.	Criação e manutenção de site	Internet	A definir pelo APL MAQ	Acompanhamento da atualização do site	A realizar
Redes sociais	Ação de consolidação; Ação de mercado	Criar um canal de comunicação mais ágil entre os membros do APL e do APL com seu potencial mercado.	Criação e manutenção das páginas	Internet	A definir pelo APL MAQ	Ferramentas de análise disponibilizadas nas redes	A realizar
Convênios diversos	Ação de consolidação	Incentivos financeiros e/ou econômicos para os membros do APL.	Promoção de convênios com empresas que possam oferecer benefícios financeiros para as empresas membros do APL como postos de gasolina, cursos técnicos, <i>head hunters</i> , etc.	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Documento do convênio	Realizado parcialmente
Cursos de capacitação	Ação de consolidação	Capacitação pontual aos membros do APL a partir da análise da demanda ou de pesquisa prévia.	Oferta de cursos pelas entidades de ensino dentro de suas competências identificadas	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de inscritos, ata de presença, plano de ensino	A realizar
Cursos de certificação	Ação de consolidação Ação de mercado	Baratear e diluir os custos de treinamento para empresas.	Oferta de cursos específicos por entidades certificadoras	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de inscritos, ata de presença, plano de ensino	A realizar
Pesquisas de Demandas de capacitação	Ação de consolidação Ação de mercado	Buscando identificar demandas de capacitação por polos e gerais.	Levantamento de informações por meio de consulta <i>online</i> ou durante as visitas aos membros	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Banco de dados sobre as empresas	A realizar
Observatório de negócios e informações do setor	Ação de consolidação	Informações relevantes de acesso restrito de todos os participantes do APLMAQ.	Pesquisa sistemática sobre o setor, desenvolvida pelas entidades de ensino	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Relatórios de pesquisa	A realizar
Participação em Feiras	Ação de consolidação Ação de mercado	Divulgação da marca do APLMAQ e dos principais produtos das empresas participantes.	Instalação de stand institucional do APLMAQ	Feira	A definir pelo APL MAQ	Acompanhamento das feiras programadas para	A realizar
Espaço de troca de experiências	Ação de consolidação	Compartilhamento de interesses em participar de projetos colaborativos para a configuração de parcerias estratégicas.	Encontros promovidos especificamente para discussão e troca de experiências	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Ata de reunião e presença	Em andamento
Marca APL	Ação de mercado	Associar a marca APLMAQ às marcas dos membros com o objetivo de divulgação.	Aplicação da marca em todos os momentos em que algum membro do APLMAQ esteja interagindo com o setor de máquinas e equipamentos	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Manual de identidade visual e relatório de acompanhamento de utilização da marca	A realizar
Projetos socioambiental	Ação de mercado	Ações de preservação ambiental e responsabilidade social do APLMAQ.	Desenvolvimento e promoção de projetos de ações socioambientais para o APLMAQ	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de projetos desenvolvidos e Projeto físico/digital	A realizar
Projetos de Captação de recursos	Ação de consolidação	Dar suporte ao desenvolvimento de projetos de captação de recursos para projetos de inovação.	Desenvolvimento de projetos institucionais para captação de recursos que beneficiem os membros do APLMAQ	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de projetos desenvolvidos e Projeto físico/digital	Em andamento
Projetos Colaborativos	Ação de consolidação Ação de mercado	Desenvolvimento de competências promotoras de inovação e competitividade.	Disponibilização de uma plataforma para trabalhos colaborativos sobre temas relevantes eleitos pelos membros interessados em se envolver	Internet	A definir pelo APL MAQ	Nível de utilização da plataforma, Número de projetos gerados a partir desse meio	A realizar

Oferta de capacitações gratuitas ou com 50% de desconto	Ação de consolidação	Incentivar as empresas membros a dedicar pessoal para as atividades rotineiras do APL.	Oferecer gratuidade ou desconto de 50% em todas as capacitações onde serão cobradas taxas de inscrição para as empresas que dedicarem pessoal para as atividades rotineiras do APL	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Ata de presença nas atividades rotineiras do APL	A realizar
Oferecer o APLMAQ como campo de pesquisa	Ação de consolidação	Estimular as entidades de ensino a dedicar pessoal para as atividades rotineiras do APL.	Disponibilizar o APL e as empresas membros como objeto de pesquisa para as entidades de ensino	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de empresas pesquisadas, Número de pesquisas desenvolvidas	A realizar
Entregar prioridade de contratação de serviços de capacitação e consultoria para entidades de Ensino membros do APL	Ação de consolidação	Estimular as entidades de ensino a dedicar pessoal para as atividades rotineiras do APL.	Contratar as entidades de ensino membros do APL para os cursos de capacitação e consultoria a serem oferecidos ao APL e seus membros, considerando as competências identificadas em cada uma das entidades de ensino	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Banco de dados sobre as entidades de ensino, Número de contratos firmados	A realizar
Captar recursos por meio do Fundo APL	Ação de consolidação	Para desonerar o poder público em termos de dedicação de pessoal para o funcionamento do APL.	Submeter projeto para o Fundo APL	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de projetos aprovados	Em andamento
Manutenção de um banco de dados para desenvolvimento de relacionamento	Ação de consolidação; Ação de mercado	Promover ações de relacionamento com as organizações membros, parceiros e empresas clientes.	Desenvolvimento de um CRM com informações relevantes sobre todas as organizações envolvidas ou de interesse do APLMAQ. Pode-se adotar um CRM freeware ou software livre.	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Banco de dados	A realizar
Ações de comunicação em diversas mídias	Ação de consolidação; Ação de mercado	Divulgação ampla do APL.	Publicação de conteúdo de divulgação em mídias sociais, jornais locais, regionais e brasileiros, programas de rádios locais e regionais, entre outras	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Acompanhamento de publicações e ferramentas de análise online	Em andamento
Material de Divulgação	Ação de mercado	Divulgação c/ informações do APLMAQ e outros com as empresas que participam do APLMAQ com seus principais produtos.	Criação de materiais institucionais como banners, faixas, cartões de visita, brindes, folders, entre outros para divulgação do APLMAQ	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Relatório de solicitação e entrega dos materiais	Em andamento
Material de comunicação especializado	Ação de mercado	Desenvolvido para determinadas ações ou eventos para que se crie identificação entre o momento de comunicação e as informações sobre o APLMAQ.	Criação de materiais de divulgação para eventos específicos como banners, faixas, folders com conteúdo direcionado para o interesse do público do evento em foco	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Relatório de solicitação e entrega dos materiais	A realizar
Manutenção de colunas em periódicos com assuntos relacionados ao segmento	Ação de consolidação Ação de mercado	Promoção de credibilidade ao APLMAQ.	Redação de textos sobre assuntos pertinentes ao APLMAQ assinados por membros do APL e publicados em revistas, jornais, <i>newsletter</i> , entre outros meios.	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de textos publicados	A realizar

Newsletter	Ação de consolidação; Ação de mercado	Disseminação de conteúdo relacionado aos temas de interesse do APL e seu funcionamento.	Publicação em período padrão (sugestão: mensal) com assuntos relacionados ao funcionamento do APLMAQ e conteúdos relevantes. A ser enviado para os membros do APLMAQ e outros públicos de relacionamento do APL	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Mailing de membros e públicos de relacionamento, Número de envios	A realizar
Marketing de conteúdo	Ação de consolidação Ação de mercado	Geração de conteúdo relevante aos públicos de relacionamento do APL.	Captação de notícias geradas por meios externos e relacionadas ao setor de máquinas e equipamentos e geração de notícias relacionadas ao APLMAQ.	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de notícias compartilhadas, Número de notícias geradas	A realizar
Visitas aos membros do APLMAQ para desenvolvimento de relacionamento	Ação de consolidação	Coleta direcionada de informações relevantes para o desenvolvimento de relacionamento.	Visitas realizadas pelo gerente do APLMAQ	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Relatório de visitas e atualização do banco de dados	A realizar
Visitas a potenciais membros do APLMAQ	Ação de consolidação	Captação de novos membros e disseminação da marca no segmento.	Visitas realizadas pelo gerente do APLMAQ	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Relatório de visitas e atualização do banco de dados	A realizar
Malas diretas às organizações clientes e potenciais clientes das empresas do APLMAQ	Ação de mercado	Valorização da marca	Criação de mensagens especificamente direcionadas aos clientes e potenciais clientes das empresas	APLMAQ	A definir pelo APL MAQ	Número de envios	A realizar
Análise de potencial dos segmentos da área da saúde	Ação de mercado	Identificação de novos mercados de atuação	Aplicação do método de expansão e captação de mercado	APLMAQ	A definir pelo APLMAQ	Relatório da análise	A realizar

Fonte: Elaboração própria, 2015.

6.6 Orientações para Ações de expansão e Captação de mercado

Após o período de consolidação do APLMAQ devem-se planejar ações de captação de informações do mercado existente e de identificação de novas oportunidades de mercado, no intuito de apoiar a tomada de decisão individual das empresas do APL e de esforço conjunto. Desta forma, é disponibilizada uma orientação de atuação do GT de Marketing na busca de novos segmentos.

Utilizando-se como base o modelo de Análise Competitiva da indústria de Porter (2004), é possível realizar uma análise da atratividade de determinado segmento de mercado em que uma empresa esteja inserida e identificar as cinco forças inseridas num

sistema de competitividade, a saber: (i) Rivalidade entre concorrentes; (ii) Ameaça de produtos substitutos; (iii) Barreiras à entrada; (iv) Poder de Negociação dos compradores e, (v) Poder de Barganha dos fornecedores, conforme detalhadas a seguir:

Rivalidade entre os concorrentes: neste tópico procura-se entender como acontece a dinâmica concorrencial entre as empresas já existentes no setor.

Ameaça de produtos substitutos: neste tópico indica-se que, além dos produtos semelhantes oferecidos pelos concorrentes diretos, outros produtos podem desempenhar as mesmas funções ou atender as mesmas necessidades e, por isso, devem ser considerados como ameaças.

Barreiras à entrada: é um tópico em que se analisa a facilidade de entrada neste mercado, gerando um grande volume de concorrentes e, conseqüentemente, maior disputa pelo mercado comprador. O objetivo é verificar se existem, ou se não existem, barreiras para a entrada de novas empresas.

Poder de negociação dos compradores: neste tópico busca-se entender como acontece a relação das empresas integrantes do setor com seus clientes, para verificar de quem é o poder de barganha e quem vai gerenciar o relacionamento entre a empresa e o cliente.

Poder de barganha dos fornecedores: neste tópico busca-se entender como acontece a relação das empresas integrantes do setor com seus fornecedores para verificar de quem é o poder de barganha e quem vai gerenciar o relacionamento entre a empresa e o fornecedor.

Para que a análise seja possível, é importante lembrar as principais competências do APLMAQ, com o intuito de compreender a capacidade de aproveitamento das oportunidades identificadas. As principais competências do APLMAQ, conforme a sua caracterização, são: (i) Desenvolvimento de produtos; (ii) Produção; (iii) Gestão da Marca; (iv) Design; (v) Cadeia de suprimentos; (vi) Desenvolvimento de processos; (vii) Distribuição; (viii) Comercialização e, (ix) Pós-venda.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente documento apresentou os resultados da análise, discussão, reflexão e proposição coletiva de diferentes entes e *stakeholders* do APLMAQ, gerados durante o Convênio que teve como objetivo a elaboração de um Plano de Desenvolvimento e Plano Estratégico de Marketing do APL de Máquinas e Equipamentos do Rio Grande do Sul. O alcance dos resultados foi possível devido à participação colaborativa das empresas e dos demais participantes do APL, o apoio da GDI, a parceria da ABIMAQ e a dedicação da equipe da UFRGS.

Este esforço coletivo permitiu que se desenvolvesse um trabalho de análise e caracterização do APL e de seus participantes (atuais e potenciais), o que possibilitou o entendimento das forças e fraquezas do APL. Também foram levantados dados externos que permitiram uma avaliação de oportunidades e ameaças para o arranjo, complementados com visitas de *benchmarking* a arranjos produtivos localizados em outros Estados brasileiros e em outros países.

As informações possibilitaram o desenvolvimento de uma identidade visual para o APLMAQ, desde a definição da marca até a definição das dimensões estratégicas priorizadas pelo arranjo. Desta forma, foram definidos a visão de futuro do APL, seus temas estratégicos, suas linhas de ação estratégicas e as ações para o desenvolvimento e para o marketing do APLMAQ, todos apresentados no documento.

Entende-se de suma importância, a partir deste momento, a gestão efetiva das ações propostas no trabalho, sendo crucial a participação das instituições participantes do arranjo. Somente com o trabalho conjunto e a compreensão da necessidade de fomentar a inovação colaborativa o APLMAQ poderá ter o futuro de sucesso e desenvolvimento coletivo desejado por todos os seus participantes.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA GAÚCHA DE DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO DO INVESTIMENTO -AGDI. **Apresentação**. 2015. Disponível em: <http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1437406467_Apresentação%20APL%20MAQ_Institucional.pdf>. Acesso em: jul. 2015.

_____. **Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico de Máquinas e Equipamentos: Modelo 1 - Para seleção de propostas de Arranjos Produtivos Locais**. 2012. Disponível em: <<http://www.conselhos.org.br/arquivos/download/upload/117.pdf> > Acesso em: fev. 2015.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: BNDES - Área de Planejamento e Departamento de Produtos, 2004.

CETINDAMAR, D.; PHAAL, R.; PROBERT, D. **Technology Management: activities and tools**. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

CHIOCHETTA, João Carlos. **Uma modelagem para implementação de um APL: o caso do setor metal-mecânico da região Sudoeste do Estado do Paraná**. 2005. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR, Ponta Grossa, 2005.

CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL - COREDE. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/conteudo.asp?cod_menu_filho=793&cod_menu=790&tipo_menu=APRESENTACAO&cod_conteudo=1340>. Acesso em: jun. 2015.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DUARTE, V. N. Características dos Arranjos Produtivos Locais: o caso do Vinho na Região do Vale do Rio do Peixe. **Evidência**, Joaçaba, v.12, n.2, p.123-136, jul./dez. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa de Inovação 2011 (PINTEC 2011)**. 2013. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf>> Acesso em: fev. 2015.

KLIEMANN NETO, F. J.; SOUZA, S. O. Desenho, Análise e Avaliação de Cadeias Produtivas. In: OLIVEIRA, Vanderleí Fava de (Org.). **Redes Produtivas para o Desenvolvimento Regional**. Ouro Preto: ABEPRO, 2004, v.1, p.9-39.

KOTLER, P.; KELLER, L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEE, S.; KANG, S.; PARK, Y.; PARK, Y. Technology roadmapping for R&D planning: The case of the Korean parts and materials industry. **Technovation**, n.27, p.433-445, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing: como criar e implementar planos eficazes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MENESES, Gustavo Vanderlei; MÜLLER, Cláudio José. Planejamento Estratégico, Avaliação de Desempenho e Gestão por Processos em empresa pública de transporte em massa. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 26., Fortaleza, CE, 9 a 11 de outubro de 2006. **Anais de Resumos**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006. n.2003, p.1-9, 2006.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

PHAAL, R.; FARRUKH, C.; PROBERT, D. R. Technology roadmapping—A planning framework for evolution and revolution. **Technological Forecasting & Social Change**, n.71, p.5-26, 2004.

PATIAS, Tiago Zardin; et al. **Redalyc: o Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha como um Sistema de Inovação**. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.7, n.1, p.1-19, jan./abr. 2009.

PIRES, Sílvio. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIDE, W. M.; FERREL, O.C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RELAÇÃO SOCIAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS - RAIS. 2012. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/sitio/download.jsf#gdPrazo>>. Acesso em: fev. 2015.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento Regional - SEPLAN. **Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul**. 2015. Disponível em: <<http://www.scp.rs.gov.br/atlas/default.asp>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

SELAU, Lisiane Priscila Roldão; SENFF, Daniela dos Santos; SILVA, Marcelo Pereira da;

MÜLLER, Cláudio José. Aplicabilidade do MEIO (Modelo de Estratégia , Indicadores e Operações) em uma Pequena Empresa de Serviços. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13 XIII, Bauru, SP, 6 a 8 de novembro de 2006. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006. p.1-12.

SEFFF, Daniela dos Santos; FETTERMANN, Diego de Castro; MÜLLER, Cláudio José. Implantação de planejamento estratégico através da utilização do MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações) em uma pequena empresa de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27. Foz do Iguaçu, PR, 9 a 11 de outubro de 2007. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2007. p.1-10.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais**. Brasília, DF: Sebrae, 2003.

SINDUSMOBIL. ARRANJO PRODUTIVO LOCAL MADEIRA MÓVEIS DO ALTO VALE DO RIO NEGRO – APL AVRN. **Arranjo Produtivo Local Madeira Móveis: Plano Plurianual 2007 a 2011**. Campo Alegre / Rio Negrinho / São Bento do Sul, 2008.

SOUZA E. C.; BENETTI, A.; MERLOTTI, M. P. Bens de Capital – Máquinas, Equipamentos e Implementos Agrícolas e Industriais. In: RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento - SDPI. **Programa Setorial – Revisão 2013**. Disponível em: <[http://www.sdpi.rs.gov.br/upload/20131101111306\[revisao_2013\]_\[ingles\]_bens_de_capital_\[red\].pdf](http://www.sdpi.rs.gov.br/upload/20131101111306[revisao_2013]_[ingles]_bens_de_capital_[red].pdf)>. Acesso em: fev. 2015.

SUZIGAN, W. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil**. Relatório Consolidado. 2006. Disponível em: <http://geein.fclar.unesp.br/arquivos/cluster/publicacao/arquivos/relatorios/Relat_final_IPEA28fev07.pdf>. Acesso em: fev. 2015.

EXECUÇÃO



APOIO



GOVERNO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL



SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

aplmaq@abimaq.org.br
www.abimaq.org.br/aplmaq
+55 51 3372-6305