**EQUIPE DA TECSYSTEM ENGENHARIA & CONSULTORIA LTDA**

**EQUIPE CHAVE**

Antônio Lourenço Júnior (Coordenador)

Júnia Lott de Almeida Cunha

Christiane de Miranda e Silva Correia

**EQUIPE DE APOIO**

Aline Dias de Almeida

Oscar de Souza Moreira



Rua Erê, 23, Sala 708, Bairro Prado – Belo Horizonte/MG

[www.tsonline.com.br](http://www.tsonline.com.br) – [tsonline@tsonline.com.br](mailto:tsonline@tsonline.com.br)



**ÍNDICE**

[**1. RESUMO EXECUTIVO 5**](#_Toc405215897)

[**2. INTRODUÇÃO 8**](#_Toc405215898)

[**2.1 Antecedentes 8**](#_Toc405215899)

**2.2. Descrição do Projeto..................................................................................................15**

**2.3. Metodologia de Avaliação .........................................................................................17**

[**3. RELEVÂNCIA**](#_Toc405215902) **DO PROJETO.................................................................................................19**

[**3.1. Introdução**](#_Toc405215903) **19**

[**3.2. Mudanças no contexto em que foi e que está sendo executado o projeto e revisão de pressupostos 20**](#_Toc405215904)

[**3.3. Validade lógica do projeto 29**](#_Toc405215905)

[**3.4. Análise da relevância do projeto para o contexto atual 31**](#_Toc405215906)

[**3.5. Implicações para o encerramento do projeto e necessidade de reformulação para futuras iniciativas 31**](#_Toc405215907)

[**4. EFICIÊNCIA** .](#_Toc405215908)**33**

[**4.1 Análise dos componentes 1, 2 e 3.............................................................................**.. **33**](#_Toc405215909)

[**4.2. Gestão dos recursos (inputs) do Projeto**](#_Toc405215910) **42**

[**4.3. Relatórios** .](#_Toc405215911)**44**

[**4.4. Problemas, Contingências e Encaminhamentos** .](#_Toc405215912)**48**

[**4.5. Conclusões e Recomendações sobre a eficiência do Programa** .](#_Toc405215913)**50**

[**5. EFETIVIDADE** .](#_Toc405215914)**56**

[**5.1. Introdução** .](#_Toc405215915)**56**

[**5.2. Resultados alcançados pelo projeto**](#_Toc405215916) **56**

**5.2.1 Resultados e efeitos relacionados a Finalidade do Programa........................ .. 56**

**5.2.2 Resultados e efeitos relacionados ao Propósito do Programa ......................... 63**

[**5.3. Conclusões e Recomendações sobre a efetividade do Programa** .](#_Toc405215918)**67**

[**6. CONCLUSÕES GERAIS** .](#_Toc405215919)**68**

[**6.1. Introdução**](#_Toc405215920) **68**

[**6.2. Relevância do Projeto** .](#_Toc405215921)**68**

[**6.3. Medidas para a melhoria da fase de encerramento e novas iniciativas futuras** .](#_Toc405215922)**69**

[**6.4. Lições Aprendidas** .](#_Toc405215923)**70**

[**6.5. Recomendações** .](#_Toc405215924)**73**

[**7. BIBLIOGRAFIA** .](#_Toc405215925)**79**

[**8. ANEXOS** .](#_Toc405215926)**81**

## Anexo 1 - Plano de Trabalho Tecsystem Engenharia e Consultoria Ltda.............................81

[**Anexo 2 – Marco Lógico** .](#_Toc405215928)**84**

[**Anexo 3 – Questionários** .](#_Toc405215929)**94**

[**Anexo 4 – Base de Informações** .](#_Toc405215932)**107**

[**Anexo 5 – Resultado da pesquisa de campo com Beneficiários** .](#_Toc405215933)**111**

[**Anexo 6 – Resultado da pesquisa com Não participantes** .](#_Toc405215934)**128**

[**Anexo 7 – Resultado da pesquisa com Fornecedores** .](#_Toc405215935)**141**

[**Anexo 10 – Resultado da pesquisa com Parceiros Institucionais** .](#_Toc405215935)**152**

NOTAS EXPLICATIVAS

**Lista de siglas e abreviaturas**

ABANORTE Associação Central dos Fruticultores do Norte de Minas Gerais

AMBIOTEC Associação Mineira das Empresas de Biotecnologia e Ciências da Vida

APL Arranjo Produtivo Local

BACEN Banco Central do Brasil

BID Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAT Comitê Assessor Técnico

CDP Conselho Diretivo do Programa

C&T Ciência e Tecnologia

EGL Entidade de Governança Local

ETE Escola Técnica de Eletrônica

EVTE Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica

FAI Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação

FAPEMIG Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

FENABRAVE Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores

FIEMG Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

FBCF Formação Bruta de Capital Fixo

IDH-M Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IPI Imposto sobre Produtos Industrializados

IPCA Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

ISDP/PMR *Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto/Project Monitoring Report*

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEL-MG Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais

INDI Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais

INTERSIND Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá

IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MG Minas Gerais

MIS / SIG *Management Information System* / Sistema de Informações Gerenciais

MPE Micro e Pequena Empresa

MDIC Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

M&A Monitoramento e Avaliação

PAC Programa de Aceleração do Crescimento

P&D Pesquisa e Desenvolvimento

PEA População Economicamente Ativa

PIB Produto Interno Bruto

PMC Plano de Melhoria da Competitividade

PMBoK Project Management Body of Knowledge

PME Pequena e Média Empresa

PNUD Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

POA Plano Operativo do Programa

PROINTEC Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica

PSS Plano de Sustentabilidade Socioambiental

PGFN Procuradoria Geral da Fazenda Nacional

RMBH Região Metropolitana de Belo Horizonte

ROP Regulamento Operativo do Programa

RSP Relatório Semestral de Progresso

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE-MG Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais

SEDE - MG Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais

SEF-MG Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais

SENAI-MG Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Minas Gerais

SESI-MG Serviço Social da Indústria de Minas Gerais

SIFUMG Sindicato da Indústria da Fundição no Estado de Minas Gerais

SINDIBOLSAS Sindicato da Indústria de Bolsas e Cintos de Minas Gerais

SINDICALÇADOS Sindicato da Indústria de Calçados de Minas Gerais

SINDINOVA Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana

SINDVEL Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica

SIP Sistema de Informações Primárias

SIS Sistema de Informações Secundárias

SPE Sociedades de Propósito Específico

UCP Unidade de Controle do Programa

UGP Unidade Gestora do Programa

USD *United States Dollar*

|  |
| --- |
| Resumo Executivo |

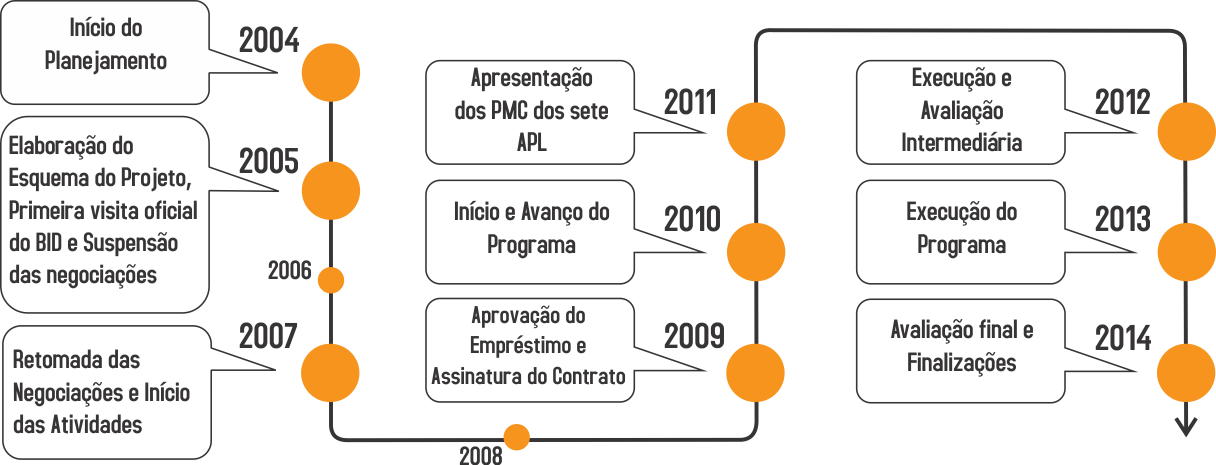
**Minas Gerais e Arranjos Produtivos Locais**

1

Os estudos e políticas públicas para implantação de programas de Arranjos Produtivos Locais em Minas Gerais remontam os anos 90. Mais especificamente na ocasião do lançamento do Programa Cresce Minas em 1999 – um amplo estudo promovido pela FIEMG, no qual se vislumbrou oportunidades de desenvolvimento territorial por meio de Aglomerações regionais. Desde então políticas públicas voltadas para o fortalecimento destas aglomerações têm sido formuladas e implementadas até culminar com o maior, mais estruturado e mais amplo de todos: o **Programa de Apoio a Competitividade dos Arranjos Produtivos Locais de Minas Gerais**.

O Programa criado junto ao BID, tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico do Estado, aumentando a produtividade e a competitividade das empresas envolvidas em até 7 (sete) APLs. Para a gestão deste contrato o Governo de Minas instituiu como executor do programa o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), no contexto de uma estrutura gestora do Programa que incluiu como unidade de controle a SEDE e de apoio técnico o Comitê Assessor Técnico (formado pelo IEL, SEDE e SEBRAE).

Este programa de amplo alcance também teve um histórico longo de Planejamento, Execução e Finalização que pode ser observado na figura a seguir.



**Relevância**

O ambiente econômico e mercadológico em que se operou o projeto foi caracterizado por **extrema incerteza e condições desfavoráveis** para o desempenho das beneficiárias. Entretanto, os resultados apontam que este Programa foi extremamente relevante para que neste contexto os beneficiários e seus respectivos APLs se tornassem mais competitivos e sustentáveis no longo prazo. Com uma estrutura adequada e eficiente, as ações de elevada qualidade mobilizaram EGLs e beneficiários a patamares de engajamento elevados.

Apesar de haver um equilíbrio na percepção do impacto das ações, Capacitação e Assessoria Empresarial e Comercialização e Prospecção de Mercado foram na visão dos beneficiários, as que mais contribuíram para a competitividade dos mesmos. Foram estas também as mais citadas como desejáveis em uma eventual continuidade do Programa.

**Eficiência**

O Projeto encontra-se em fase de finalização com nível médio de execução física acima de 99% (ver tabela abaixo). Ações ainda em execução dizem respeito ao encerramento da fase de operação.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Móveis Ubá** | **Fruticultura Jaíba** | **Eletroeletrônica SRS** | **Calçados e Bolsas** | **Calçados N. Serrana** | **Biotecnologia RMBH** | **Fundição** |
| 99% | 99% | 99% | 99% | 100% | 99% | 100% |

A execução financeira dos recursos BID (LMS de 30/11/2014) alcança 96,30% (USD 9.629.985,38) sendo que já foram desembolsados pelo BID para o Fundo Rotativo 100% do valor da operação; o saldo restante (USD 370.014,62) ainda poderá ser utilizado ou deverá ser devolvido até a conclusão do Programa.



A avaliação geral da eficiência do programa situa-se em níveis satisfatórios, após um período de aproximadamente dois anos de intensa operação e atendimento a 290 empresas participantes na linha de apoio de Capacitação e Assessoria Empresarial; 64 empresas e produtores beneficiados em Tecnologia Industrial Básica e Inovação Tecnológica e Organizacional; 346 empresas em Meio ambiente e Desenvolvimento Social; 48 empresas em Logística; 39 em Comercialização, Prospecção de Mercado e Exportação e 19 entidades em Governança, Gestão e Administração do APL.

**Efetividade**

Em relação a Finalidade do Programa, esta avaliação confirma que os indicadores estabelecidos contribuíram efetivamente para o alcance do objetivo. A percepção dos beneficiários do impacto das ações no desempenho de suas empresas foi considerada alta por 68,52% dos entrevistados e o reflexo no desempenho futuro destas empresas foi também considerado alto para 64,81% dos beneficiários. A sustentabilidade destas empresas e de seus APLs foi também considerada alta, 70,37% e 51,85% respectivamente. Em relação ao Propósito foi verificada a participação das empresas em um índice muito superior a meta estabelecida no Projeto.

Dessa forma, e tendo em vista o objetivo específico do Projeto de “Fortalecer os instrumentos e mecanismos de inovação e articulação dos atores locais dos 7 APLs nos níveis estadual e federal (empresas, instituições de apoio e pesquisa, e outros), pode-se afirmar que os indicadores disponíveis e ações voltadas para facilitar e fortalecer a inovação local serão ainda de grande contribuição para o alcance do propósito do projeto.

**Lições Aprendidas**

As lições Aprendidas apresentam o grande crescimento da entidade executora na metodologia de Gestão de Projetos que modificou a forma de pensar e gerir projetos a partir deste aprendizado, e a coerência dos PMCs quanto as ações estabelecidas e respectivos resultados.

O presente Relatório Final tem como objetivo avaliar em termos de eficiência e efetividade o desempenho dos indicadores finais do Marco Lógico, os resultados finais e o impacto do Programa de Apoio à Competitividade dos Arranjos Produtivos Locais. Adicionalmente inclui a valorização *ex-post* dos principais benefícios sócio-econômicos para uma amostra de empresas dos APLs. As avaliações foram coordenadas pela UGP e executadas por meio de serviços de consultoria externa da Tecsystem Engenharia & Consultoria Ltda. A avaliação final extraiu lições aprendidas sobre as diferentes ferramentas aplicadas em cada um dos Componentes do Programa, identificando as forças e debilidades e as condições ideais para a sua replicação.

2

****

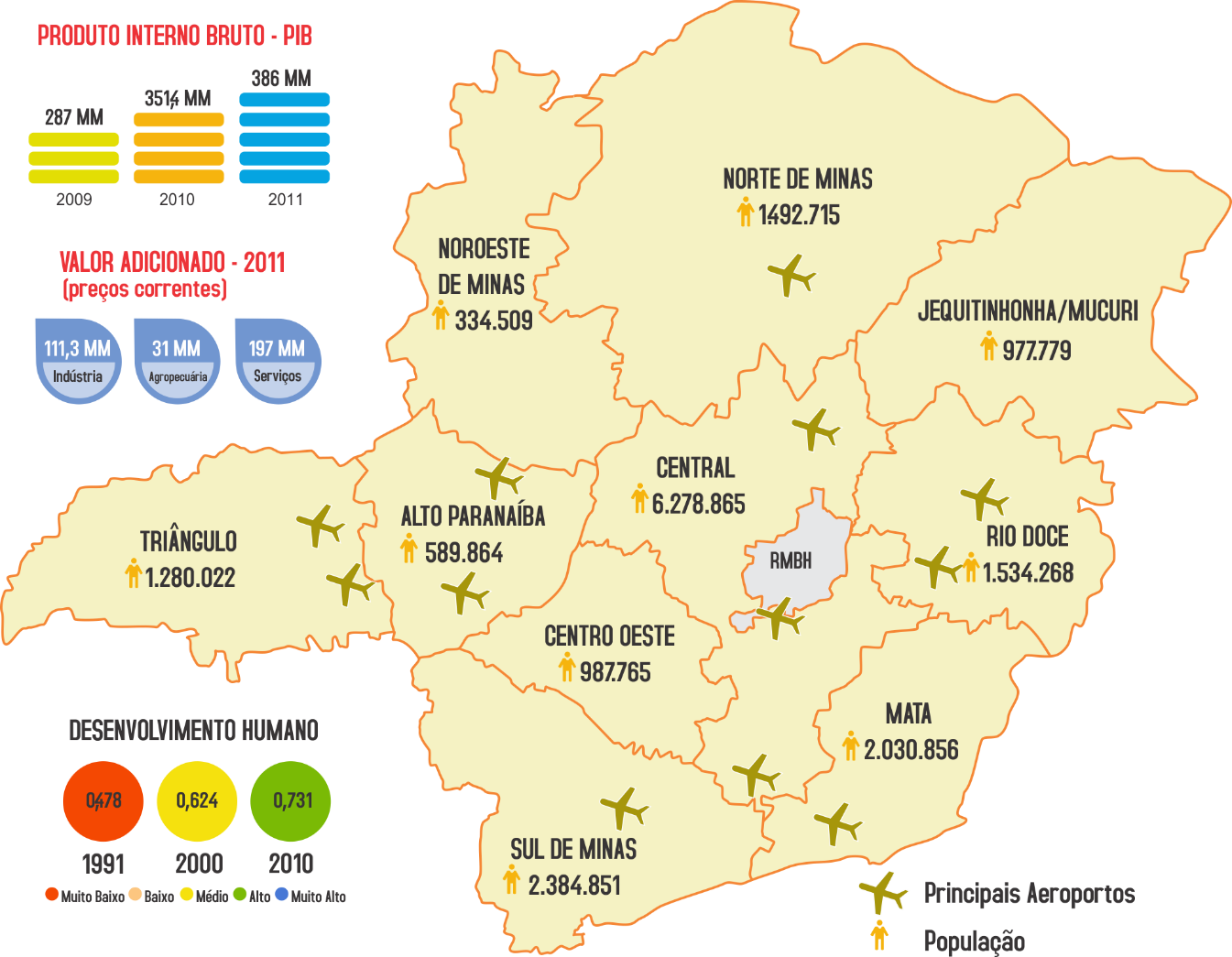
Introdução

**2.1 Antecedentes**

O Estado de Minas Gerais está localizado na Região Sudeste, cuja população residente estimada para 2013 foi de 84.465.570 habitantes (IBGE, 2014) e para Minas Gerais 20.593.356 hab. Distribuída em 853 Municípios organizados em Regiões de Planejamento (Figura 1), Minas Gerais é considerada o “espelho do Brasil”, principalmente no que se refere às características regionais de seu território. É também o estado brasileiro que possui o maior número de Universidades Federais, 11 no total.

Em relação ao IDHM, Minas Gerais ocupa a 9ª posição no Ranking Nacional com um IDH classificado como alto pelo PNUD (2010), onde o maior salto de desempenho desde 1991 foi no componente educação, saindo de um score de 0,257 (1991) para 0,638 (2010). O percentual de analfabetismo de pessoas de 15 ou mais anos de idade caiu de 8,56% em 2009 para 7,36% em 2012 (1,2%). No que se refere a saúde, Minas Gerais ocupa a 6ª posição no ranking nacional (IBGE,2010) em esperança de vida ao nascer (75,4 anos) e 7ª em Mortalidade Infantil (14,6 p/ mil), menor que a média brasileira (16,7 p/mil).

**Figura 1 – O Estado de Minas Gerais**



Fonte: Elaboração própria baseado em IBGE(2014), IGA(2014), PNUD (2014), FJP (2014) IPEA (2014).

Com um PIB de R$ 386.155.622,00 em 2011, Minas Gerais observou, assim como no Brasil, um crescimento negativo de seu PIB em 2009 (Gráfico 1). Parte deste desempenho se deve a estrutura produtiva relativamente concentrada em segmentos da mineração e siderurgia, ambos fortemente afetados pela crise mundial. Estes mesmos setores, aliados a expansão do emprego, da massa salarial e da oferta de crédito, foram fundamentais para o incremento do nível de atividade estadual em 2010, fazendo com que se verificasse um crescimento superior à média nacional. Em 2011, pode ser observada em ambos os casos, uma expressiva redução do ritmo de crescimento econômico, o que se repetirá até 2012. Em 2013, o Brasil volta a crescer e Minas continua seu desempenho decrescente novamente impactado pela atividade industrial.

**Gráfico 1 – Desempenho do PIB: Brasil e Minas Gerais**

Fonte: Elaboração própria baseado em IBGE (2014), FJP (2014)

Um olhar mais aprofundado sobre os Gráficos 2 e 3 clarifica a influência e impacto de cada um dos setores, industrial, de serviços e agropecuário no desempenho do PIB do Brasil e Minas Gerais no período recente de 2009 a 2013. Nota-se a participação expressiva da indústria de Minas Gerais nos resultados de 2010, assim como o seu declínio nos períodos subsequentes. O setor agropecuário brasileiro é o único que se mantém positivo em toda a série, e também aparece com destaque em 2009, 2011 e 2013 na série mineira.

**Gráfico 2 – Brasil: PIB por Valor Adicionado**

Fonte: Elaboração Própria baseado em IBGE (2014), FJP (2014)

**Gráfico 3 – MG: Pib por valor adicionado**

Fonte: Elaboração Própria baseado em IBGE (2014), FJP (2014)

**Arranjos Produtivos Locais em Minas Gerais**

Os estudos e políticas públicas para implantação de programas de Arranjos Produtivos Locais em Minas Gerais remontam os anos 90, quando um estudo encomendado pela FIEMG identificou mais de 40 aglomerações empresariais em Minas Gerais. Este estudo foi o ponto de partida para a elaboração de diretrizes de crescimento baseadas nas análises e cruzamentos de dados coletados em torno de 26 setores de atividades em 37 microrregiões econômicas de MG.

Como resultado desse estudo, foram agrupados oito blocos de atividade econômica relevante em MG: produção vegetal, proteína animal, indústria leve, indústria pesada, construção, indústria tecnológica, serviços e atividades tradicionais.

Para a escolha dos cinco clusters que receberiam programas piloto de fomento em Minas Gerais, por meio da FIEMG (Programa Cresce Minas, 2000) quatro premissas foram determinantes para a seleção final: localização geográfica, o desenvolvimento de alta tecnologia, a geração de emprego e a probabilidade de rapidez na resposta em termos de incremento do PIB e do aumento do emprego direto. Os cinco clusters piloto foram: Biotecnologia nas regiões de Montes Claros e Belo Horizonte; Fruticultura no Norte de Minas; Proteína Animal, aves e suínos no Triangulo Mineiro e Alto Paranaíba; Proteína animal, bovinos e corte no triangulo Mineiro; e Tecnologia da Informação no sul de Minas.

Desde essa época, a FIEMG/IEL começou a desenvolver políticas de intervenção adequadas para fomento de empresas sob esse prisma; em seguida, Governo de Minas e SEBRAE também começam a desenvolver metodologias de ação junto aos seus públicos alvos tendo como ponto de partida a intervenção no setor de atividades e não mais no apoio individual às empresas.

Assim, pode-se considerar que há mais de 15 anos tanto o SEBRAE quanto a FIEMG, não só por meio do IEL, mas de todas as suas entidades SENAI, SESI, CIEMG, IER, atuam para o desenvolvimento das empresas com recursos, metodologias e expectativas de resultados diferentes.

**O Programa de Apoio à Competitividade dos APLs de Minas Gerais**

Em 23 de janeiro de 2009, o Governo do Estado de Minas Gerais por meio da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (Sede) assinou o contrato de empréstimo número 2117/0C-BR para implantar o Programa de Apoio à Competitividade dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Estado de Minas Gerais amparado pela Lei Estadual nº 15.523/05 que cria o Programa de Consolidação das Cadeias Produtivas – Minas do Princípio ao Fim e autoriza a operação de empréstimo junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento.

O Programa criado junto ao BID, nº 2117-OC-BR, tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico do Estado, aumentando a produtividade e a competitividade das empresas envolvidas em até 7 (sete) APLs.

Para alcançar o propósito de fortalecer os instrumentos e mecanismos de inovação e articulação dos atores locais do APL e os níveis estadual e federal (empresas, instituições de apoio e pesquisa e outros) o Governo de Minas instituiu como executor do programa o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), no contexto de uma estrutura gestora do Programa que incluiu como unidade de controle a SEDE e de apoio técnico o Comitê Assessor Técnico (formado pelo IEL, SEDE e SEBRAE).

Os objetivos específicos do Programa são:

1. Fomentar a articulação das entidades federais, estaduais e locais promotoras de APLs e elaborar, em conjunto com as empresas e instituições dos APLs, seus Planos de Melhoria de Competitividade (PMCs);
2. Implantar as atividades propostas nos Programas de Melhoria Competitivas (PMC) dos APLs nas seguintes áreas de apoio: capacitação e assessoria empresarial; tecnologia industrial básica e inovação tecnológica e organizacional; meio ambiente e desenvolvimento social; logística; comercialização, prospecção de mercado e exportações; e governança, gestão e administração do APL; e
3. Desenvolver e implantar um Sistema de Monitoramento, Avaliação e Identificação das lições aprendidas, que permita fazer uma avaliação e difusão dos resultados e impactos do Programa.

Para que o propósito fosse alcançado, o Programa foi dividido três Componentes:

**Componente I – Desenvolvimento de um modelo público-privado de apoio à melhoria da competitividade dos APL**

Este componente tem como objetivo apoiar a articulação das ações das distintas instituições e empresas envolvidas nos APLs. Para este fim foram financiadas:

1. Consultorias especializadas para apoiar a concepção e elaboração dos PMCs,

2. Capacitação e assistência técnica para formação e fortalecimento das Entidades de Governança Local (EGLs);

3. Realização de eventos de sensibilização e de divulgação do Programa; e

4. Promoção de eventos de mobilização e de aprovação dos PMCs.

**Componente II – Execução dos Planos de Melhoria da Competitividade dos APLs selecionados**

Este componente teve por objetivo financiar as atividades propostas nos PMCs em seis linhas de apoio:

1. Governança, gestão e administração em nível do APL;

2. Capacitação e assessoramento empresarial;

3. Tecnologia industrial básica e inovação tecnológica e organizacional;

4. Meio ambiente e desenvolvimento social;

5. Logística; e

6. Comercialização, prospecção de mercado e exportações.

**Componente III – Desenvolvimento de um sistema de acompanhamento, avaliação e identificação de lições aprendidas**

Este componente teve como objetivo implantar um sistema de monitoramento e avaliação que permita um acompanhamento preciso dos resultados intermediários e finais das atividades do Programa por meio de estudos e pesquisas realizadas tanto em nível geral como em cada APL, bem como a coleta sistemática de lições aprendidas durante sua execução.

Para a execução do Programa, o Governo de Minas tomou junto ao BID empréstimo no valor de USD 10.000.000,00 (dez milhões de dólares) e se comprometeu a aportar, em contrapartida, o valor de USD 6.700.000,00 (seis milhões e setecentos mil dólares), contando também com aportes de entidades parceiras como Sebrae e Sistema FIEMG.

Os APLS a serem apoiados pelo Programa passaram a ser: Calçados (Nova Serrana), Eletroeletrônico (Santa Rita do Sapucaí), Biotecnologia (Região Metropolitana de Belo Horizonte), Fundição (Divinópolis, Cláudio e Itaúna), Móveis (Ubá), Calçados (Região Metropolitana de Belo Horizonte) e Fruticultura (Jaíba). Durante a execução do programa, foram também inseridos os APLs de Malhas (Jacutinga), Metalmecanico (Ipatinga) e TI (Região Metropolitana de Belo Horizonte), que receberiam ações pontuais de fomento tais como missões, estudos ou aquisições de equipamentos.

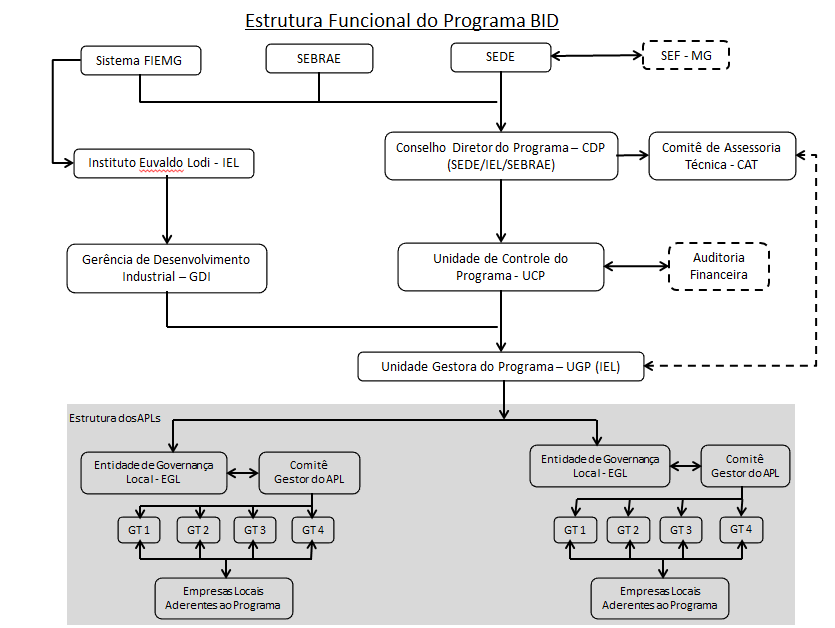
**Atores relevantes**

Para a implantação do Programa o Governo de Minas criou uma estrutura que mobilizou as principais instituições de apoio e fomento às indústrias e pequenas empresas, tendo como órgão executor do Programa o Instituto Euvaldo Lodi – IEL.

* Conselho Diretor do Programa (CDP) – formado pela SEDE, FIEMG e SEBRAE – objetivo: definir as diretrizes do Programa no nível estratégico; acompanhar e avaliar o desempenho.
* Comitê Assessor Técnico (CAT) – conta com representantes da SEDE, IEL e do SEBRAE para assessorar as decisões do CDP e acompanhar a evolução do Programa.
* Unidade de Controle do Programa (UCP) – constituída pela SEDE, tem por objetivo controlar/fiscalizar o cumprimento do Programa.
* Unidade Gestora do Programa (UGP) – constituída pelo IEL, que se encarregou dos aspectos administrativos, técnicos e operacionais necessários ao planejamento, coordenação, execução e monitoramento das ações previstas no Marco Lógico do Programa, interagindo com todas as demais organizações envolvidas.
* Entidade de Governança Local (EGL) - para cada APL uma entidade representa os interesses das empresas - o Sindicato do setor; mas em alguns casos a EGL foi formada por uma Associação. O objetivo principal da EGLs é o de viabilizar condições adequadas para a implementação das atividades previstas nos Planos de Melhoria da Competitividade junto aos beneficiários do seu APL.

O esquema apresentado na Figura 2 representa a integração entre as instâncias gestoras.

**Figura 2 – Estrutura Funcional do Programa**



Fonte: Regulamento Operativo do Programa de Apoio à Competitividade de APLs do Estado de Minas Gerais – BR-L1021, 2010

Para o funcionamento da UGP – Unidade Gestora do Programa foi criada a estrutura de trabalho apresentada na Figura 3.

**Figura 3 – Estrutura Funcional da UGP**



Fonte: Regulamento Operativo do Programa de Apoio à Competitividade de APLs do Estado de Minas Gerais – BR-L1021, 2010.

Essa estrutura representa no IEL o envolvimento direto de profissionais conforme abaixo:

* Coordenação Geral
* Coordenadores APL
* Coordenação Administrativa e Financeira
* Coordenação de Aquisições
* Coordenação Técnica
* Coordenação de Monitoramento e Avaliação

Áreas de apoio importantes para a Coordenação do Programa:

* Gerências no Sistema FIEMG (Meio Ambiente, Desenvolvimento Social, Jurídica, Suprimentos, entre outras)

**2.2. Descrição do Projeto**

**Resumo do Marco Lógico e comentários sobre seu desenho**

De acordo com a Consultoria do Consórcio Iber-Geo – Aquino Consultores, responsável pela Avaliação Intermediária do Programa, a Matriz do Marco Lógico elaborada em dezembro de 2008, foi estruturada de forma a evidenciar coerência na lógica vertical, ou seja, produtos esperados, efeitos (propósitos) e indicadores de impacto (metas), assim como na lógica horizontal entre objetivos e resultados com indicadores e hipóteses (suposições ou premissas ou pressupostos).

Ainda de acordo com o Consórcio supracitado, no que diz respeito aos indicadores, são claros e mensuráveis nos níveis de impacto, efetividade e eficiência, porém deverão ser revisados conforme consta na Ajuda-Memória da Missão de Administração realizada no período de 13 a 15 de dezembro de 2011.

Com efeito, este foi revisado e um novo Marco Lógico, datado de novembro de 2012, assinado pela Sinergus Consultoria Ltda.**,** passou a ser a referência em termos de objetivos, resultados e impactos desejados pelos atores do projeto.

As mudanças promovidas conferiram ao projeto maior clareza e adequação ao cenário de referência e ao cronograma de operação do Projeto. Em termos gerais, as lógicas horizontal e vertical estão coerentes e em consonância com a metodologia de projetos prescrita pelo BID em termos de Finalidade, Propósito, Componentes e Atividades.

**Estado geral da execução do projeto**

O Projeto encontra-se em fase de finalização com nível geral de execução acima de 99% (Tabela 1). Ações ainda em execução dizem respeito ao encerramento da fase de operação, tais como Reuniões de encerramento, lançamento do Livro História do Design na RMBH, Evento de Lançamento de Laboratório de Prototipagem e outros pequenos ajustes.

**Tabela: 1 - Execução do Projeto em 25/11/2014**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Móveis Ubá** | **Fruticultura Jaíba** | **Eletroeletrônica SRS** | **Calçados e Bolsas** | **Calçados N. Serrana** | **Biotecnologia RMBH** | **Fundição** |
| 99% | 99% | 99% | 99% | 100% | 99% | 100% |

Fonte: Elaboração própria a partir de consulta MSProject UGP, 2014

Um Seminário final de Troca de Experiências foi realizado em outubro com a presença dos principais atores do Projeto (UGP, UCP, SEBRAE, representantes do BID, MDIC, Governo de Minas dentre outros). Na ocasião, beneficiários, consultorias, EGLs e outros puderam compartilhar suas experiências vivenciadas ao longo de todo o Programa.

**Análise da Avaliação Intermediária**

A Avaliação Intermediária foi de extrema importância para a consecução do programa e alcance de seus objetivos. Segundos técnicos entrevistados, este momento proporcionou uma reorganização geral na estrutura de Operação do Programa. Foram apontadas correções de curso importantes tais como a readequação do Marco Lógico ao Contexto da época e da necessidade de um sistema integrado de monitoramento e avaliação dos sete APLs.

Foram também apontadas causas fundamentais que poderiam afetar negativamente a sustentabilidade do programa tendo como destaque o esforço reduzido para a sensibilização e mobilização para inclusão nos APLs de empresas atualmente não sindicalizadas; e o risco da reduzida vontade e capacidade das empresas beneficiárias para pagar pelos serviços recebidos, em alguns casos em decorrência da situação econômico-financeira, mas em outros devido a **fatores histórico-culturais** de receber recursos a custo reduzido ou mesmo zero.

**O Propósito da Avaliação**

Conforme o item 12.5 do Regulamento Operativo do Programa “*serão contratadas duas avaliações externas complementares às atividades de monitoramento e avaliação. Devido ao caráter inovador do Programa será realizada uma avaliação intermediária, a ser completada ao final dos primeiros 18 meses de execução, ou quando se tenham transcorridos 30 meses após iniciada a execução do Programa ou quando se tenha desembolsado um total de 80% do valor do financiamento*”.

O propósito da Avaliação Final é avaliar as ações executadas no âmbito do Programa 2117-OC-BR quanto à qualidade dos produtos entregues aos beneficiários e os resultados desses produtos em relação aumento da produtividade da competitividade das empresas.

Para tanto, de acordo com a Manifestação de Interesse (MI 007/2014), a avaliação deverá:

* Determinar até que ponto os objetivos, tais como definidos no marco lógico e nos resultados esperados das ações planejadas, foram e serão alcançados até a data final de vigência do Programa e determinar quais os principais benefícios socioeconômicos foram percebidos por uma amostra de empresas participantes do Programa;
* Identificar a qualidade do cumprimento dos compromissos das entidades, FIEMG, SEBRAE e Governo de MG estabelecidos no Contrato com o Banco Interamericano de Desenvolvimento e vice-versa, nos procedimentos que tangem às aquisições e contratações, comunicação e difusão, financeiro e orçamentário, prazos contratuais, normas e processos;
* Avaliar a qualidade do programa de todas as atividades referentes à execução do Programa, como o Plano Operacional Anual, os Relatórios Semestrais de Progresso e os Planos de Aquisições apresentados ao BID;
* Apontar as forças e fraquezas na estrutura formalizada para este Programa que requerem atenção por parte do IEL como unidade gestora do Programa e da Secretaria de Desenvolvimento Econômico como unidade de controle do Programa e as condições ideais para um modelo de replicação desta parceria;
* Apontar se há existência de efeitos diretos e indiretos das ações do Programa que ultrapassam o período de execução do Programa e identificar se a implementação do programa de competitividade com perfil inovador como o que foi esse programa encontram demanda no tecido empresarial;

A Avaliação Final do Programa deverá apontar (I) a relevância do Programa, (II) a eficiência, (III) a eficácia e (IV) efetividade das ações e resultados alcançados junto aos beneficiários tanto individualmente quanto para o grupo (APL) e consequentemente para o desenvolvimento econômico de Minas Gerais.

**2.3. Metodologia de Avaliação**

**Desenho / estratégia geral**

A metodologia de trabalho estruturou-se segundo as seguintes grandes linhas de intervenção (ver Anexo 1 - Plano de Trabalho):

1. Análise Documental do Programa: Revisão técnica de toda documentação relacionada ao projeto;
2. Entrevistas estruturadas e semiestruturadas (Entidades de Governança Local – EGLs, Beneficiários do Programa, Fornecedores, Empresas Não-participantes): Foram selecionadas amostras representativas dos principais atores de campo do projeto e a partir de questionários específicos, estas forneceram informações relacionadas ao objeto desta avaliação.
3. Entrevistas estruturadas e semiestruturadas com os principais agentes do programa (FIEMG, IEL, SEDE, SEBRAE, BID), com o objetivo de confirmar dados coletados sobre a operação e execução do Programa.
4. Coleta e processamento de dados secundários com o objetivo de verificar o desempenho dos indicadores estabelecidos no Marco Lógico.

Para a revisão documental, foram disponibilizados pela UGP todos os documentos relacionados ao projeto em meio digital, tais como Contratos, ROP, Marco Lógico, PMCs, Relatórios de Desembolso, Relatórios de Monitoramento, Planos de Ação e outros disponíveis no IEL-MG.

Nas visitas de campo foram realizados contatos diretos entre beneficiários, EGLs, empresas não participantes, com a equipe do IEL-MG envolvidos com o desenho e a implementação do Programa, representantes do BID, dentre outros.

**Fontes de informação e instrumentos de coleta de dados**

As principais fontes de informações para esta avaliação estão apresentadas no Anexo 6. De forma sintética, as Tabelas 2 e 3 resumem as principais fontes de pesquisa que dão origem a esta avaliação. Foi também ouvida a representante do BID, atuais e ex atores estratégicos e a maioria dos técnicos e gestores do programa. Os respectivos questionários, instrumentos para a coleta destes dados podem ser vistos no Anexo 3.

**Tabela 2 – Perfil das Empresas Pesquisadas**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perfil das Empresas Pesquisadas – Porte** | | | | | |
|  | **Micro** | **Pequena** | **Média** | **Grande** | **Total** |
| Beneficiários | 4 | 19 | 26 | 1 | 50 |
| Não Participantes | 2 | 9 | 3 | 0 | 14 |
| Fornecedores | 2 | 12 | 0 | 0 | 14 |
| **Total** | **8** | **40** | **29** | **1** | **78** |

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 3 – Amostra das Empresas Pesquisadas**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Empresas Pesquisadas - Origem e Atuação** | | | | | | | | |
|  | **Fruticultura** | **Fundição** | **Calçados (NS)** | **Móveis** | **Eletroeletrônico** | **Biotecnologia** | **Calçados e Bolsas** | **TOTAL** |
| **Beneficiários** | 10 | 9 | 5 | 10 | 11 | 9 | 4 | 58 |
| **Não Participantes** | 1 | 3 | 0 | 2 | 4 | 2 | 1 | 13 |
| **Fornecedores** | 6 | 4 | 3 | 8 | 2 | 5 | 4 | 32 |
| **EGL** | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 13 |
| **TOTAL** | **20** | **17** | **11** | **21** | **18** | **18** | **11** | **116** |

**Fonte:** Elaboração própria

Como fonte de dados secundários foram utilizadas bases de dados do Governo Federal e Estadual para verificação dos indicadores de efetividade do Marco Lógico (ver item 5).

Pela UGP foram disponibilizados como subsídios para análise os seguintes documentos:

- Marco Lógico do Programa (antigo e revisado)

- 100% dos Contratos com Fornecedores

- Regulamento Operativo, Relatórios Semestrais de Progresso (posterior RMPs)

- MS Project dos APLs

- Ajudas Memória – Missões do BID

- Dados Financeiros

- Relatório de Pesquisa Quantitativa de Satisfação das Ações

- Relatório das Pesquisas Primárias realizadas junto aos beneficiários do Programa (anos base: 2012 e 2013)

- Todas as evidências das ações executadas

Esta consultoria também participou do Workshop Final: Troca de Experiências, na condição de ouvinte para a coleta de informações relevantes para a avaliação final.

**Limitações**

No geral as contribuições e disponibilidade da equipe de envolvidos foram muito satisfatórias, entretanto foi observada a dificuldade em se entrevistar beneficiários principalmente dos APLs de Fundição e Calçados de Nova Serrana. Por outro lado, entidades de Governança Local, como os de Eletroeletrônica em Santa Rita do Sapucaí foram de fundamental importância para a mobilização dos empresários em prol da realização desta avaliação.

Em relação aos indicadores estabelecidos no Marco Lógico, Finalidade, foi verificada a impossibilidade de acesso ao meio de verificação para o cálculo dos mesmos tais e quais foram prescritos. Recomenda-se na eventualidade de um novo Programa que neste nível de mensuração, os beneficiários se comprometam formalmente a informar sistematicamente seus dados financeiros e sociais como condição para participação e permanência dos mesmos no Projeto e sejam penalizados caso descumpram esta cláusula. Uma alternativa no caso da disparidade da informação seria uma auditoria por amostragem confrontando dados informados com observados in loco e/ou base de dados institucionais.

****

Relevância do Projeto

3

**3.1. Introdução**

**O Desenho do Programa**

A análise dos documentos disponibilizados pela UGP, visitas de campo, entrevistas em profundidade com beneficiários, atores principais e especialistas do BID, leva a concluir que o desenho do programa conduziu os APLs aos resultados finalísticos propostos.

Para 85,71% dos Parceiros Institucionais que participaram da elaboração do programa e sua execução, o desenho foi adequado para que os resultados fossem alcançados tal como planejados. Dentre os aspectos mencionados como mais eficientes podem ser elencados, o incentivo ao associativismo, a coesão das diversas instituições UGP, UCP e EGL e o desempenho e comprometimento do IEL. Por outro lado os aspectos negativos que mais se sobressaíram estão, na percepção dos entrevistados, relacionados à demora na contratação de consultorias e burocracia.

Ainda para estes entrevistados, o que houve de inovador neste programa constam, força da parceria IEL-SEDE-SEBRAE, conhecimento e aprendizado, magnitude estruturante do trabalho, dentre outros.

Dentre os fatores que contribuíram para a implantação do programa são citados a atuação das EGLs e a competência da equipe da FIEMG. Aliás, a parceria entre estes agentes foi citada pela maioria dos entrevistados como fundamental para o desenvolvimento do programa. Outros resultados podem ser observados nos gráficos a seguir.

**Gráfico 4 – Avaliações do Desenvolvimento do Programa**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

**Fonte:** Elaboração própria

**3.2. Mudanças no contexto em que foi e que está sendo executado o projeto e revisão de pressupostos**

No Marco Lógico Revisado foram redefinidos os pressupostos que poderiam favorecer a execução do Programa. Estes são em seguida analisados individualmente:

**3.2.1. Ambiente político e macroeconômico estáveis, favoráveis a investimentos, com câmbio dentro de intervalo aceitável.**

**A Política Econômica Brasileira**

De acordo com o IPEA (2008), os efeitos da crise financeira internacional sobre o nível de preços no Brasil apresentavam vertentes bem distintas. De um lado, o colapso da crise americana levou a uma significativa fuga de capitais das economias emergentes, incluindo aí o Brasil, desencadeando uma depreciação da taxa de câmbio (Gráfico 5). Essa desvalorização do real em relação ao dólar eleva o custo dos produtos importados, gerando pressões inflacionárias. Esse efeito dos importados sobre a inflação ocorre de duas formas. Em primeiro lugar, os bens finais chegam ao país a um preço mais elevado, permitindo ao produtor nacional recompor suas margens de lucro que, até então, estavam comprimidas devido à concorrência direta com os produtos estrangeiros. Em segundo lugar, o câmbio desvalorizado pressiona os custos de produção, já que vários produtos utilizam insumos importados.

**Gráfico 5 – Brasil: Taxa de Câmbio - 2009/2013**

Fonte: Bacen, 2014

De fato, de 2004 a 2007, o saldo da **Balança Comercial Brasileira** (Gráfico 6) se manteve sob patamares extraordinários de crescimento, este resultado se deu, principalmente, pela conjugação de um longo período de crescimento da demanda mundial e por um forte aumento dos preços das commodities nos mercados internacionais, principalmente pelo processo acelerado de urbanização desencadeado por Índia e China. Em 2008 e 2009, repetem-se os resultados, entretanto, muito abaixo dos níveis observados nos quatro anos anteriores. O saldo da Balança alcança seu pior desempenho em 2013, 7,5 vezes menos que o período anterior.

**Gráfico 6 – Saldo da Balança Comercial Brasileira**

Fonte: MDIC, 2014

Apesar de saldos menos expressivos a partir de 2007, a **Corrente de Comércio** (Tabela 4), continuou a se manter intensa. Embora tenha interrompido sua trajetória ascendente em 2009, observa-se a retomada do crescimento em 2010, principalmente pela demanda mais forte de Índia e China pós-crise, assim como a crise nos países árabes, contribuindo desta forma para a elevação dos preços internacionais das commodities.

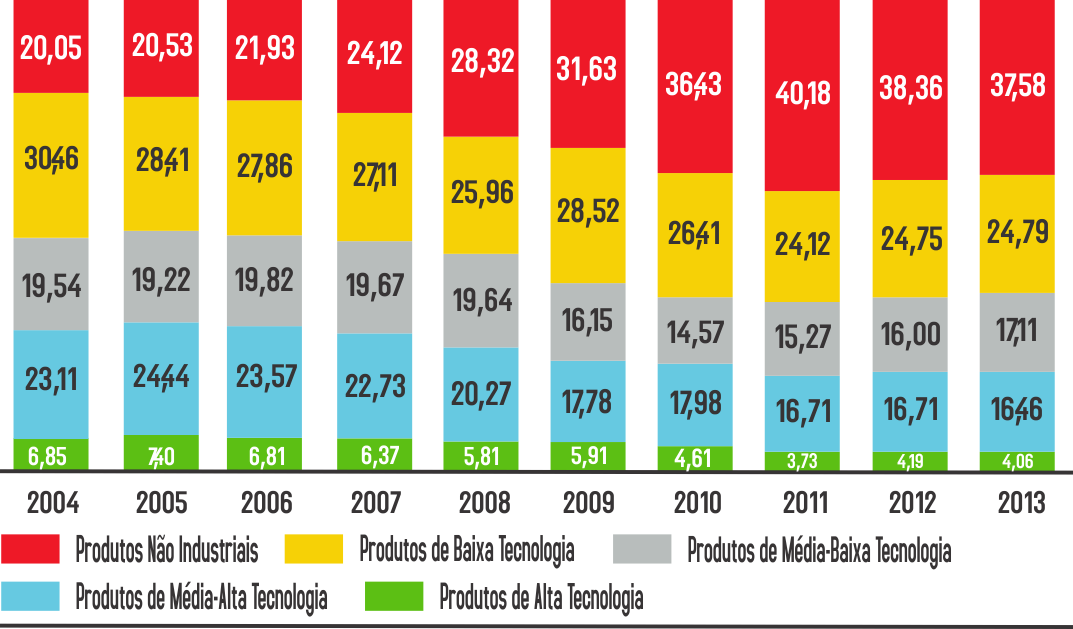
**Tabela 4 – Corrente de Comércio e % de Importações e Exportações Brasileiras**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **Corrente de Comércio (US$ bi)** | 159,51 | 192,13 | 229,16 | 281,27 | 370,93 | 280,72 | 383,68 | 482,28 | 465,76 | 481,80 |
| **% importações** | 39,39 | 38,31 | 39,86 | 42,88 | 46,64 | 45,50 | 47,37 | 46,91 | 47,92 | **49,73** |
| **% exportações** | 60,61 | 61,69 | 60,14 | 57,12 | 53,36 | 54,50 | 52,63 | 53,09 | 52,08 | 50,27 |

Fonte: Elaboração própria baseado em dados MDIC (2014)

Um fator preocupante na Balança Comercial diz respeito à participação das importações, que vem aumentando sistematicamente, chegando a quase 50% das transações no ano de 2013. Ao contrário das economias em desenvolvimento, que procuram o equilíbrio de sua matriz exportadora, no Brasil, tem se observado nos últimos anos um aumento significativo das exportações de commodities, alcançando quase metade de toda a exportação brasileira. Tal fato é verificado na participação do país por **Categoria de Produto** **exportado** (Gráfico 7), onde pode ser observado a partir de 2007 um aumento sistemático nas exportações de produtos não industriais. Grande parte se deve a demanda da China e outros países por minério de ferro e soja. Simultaneamente observa-se o decréscimo da exportação de produtos de alta e média tecnologia o que vem fazendo surgir a chamada “reprimarização” da pauta exportadora brasileira que, segundo o IPEA (2014), incorre no risco da “desindustrialização” da economia do País.

**Gráfico 7 – Brasil: Exportação por Intensidade Tecnológica**



Fonte: Elaboração própria baseado em dados: MDIC (2014)

Em 2009, entre os componentes da demanda, a **Formação Bruta de Capital Fixo** – FBCF (taxa de investimento na produção) (Gráfico 8) voltou a ser o destaque negativo, com queda de 17,0% na comparação entre o segundo trimestre de 2009 e o mesmo período do ano anterior. Com esse resultado, o pior em toda a série histórica do IBGE, a variação acumulada no ano ficou negativa. Também por isto, a taxa de investimento voltou a cair, passando de 16,6% para 15,7%. A queda abrupta do nível de atividade reverteu as expectativas dos empresários quanto à trajetória de demanda futura, fazendo com que a maioria dos planos de aumento de capacidade produtiva fosse cancelada ou, pelo menos, adiada.

Impulsionada por uma demanda aquecida, e também pelos programas de incentivo à construção civil por parte do governo – Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Minha Casa, Minha Vida – o **FBCF** apresentou forte trajetória de crescimento a partir do segundo trimestre de 2009. No quarto trimestre de 2010 começa a cair significativamente até alcançar um *score* negativo no primeiro trimestre de 2012 – o que se repetiu pelos 3 trimestres posteriores. Para isso contribuíram diversos elementos: o aumento das taxas de juros, a partir do ciclo de elevação da taxa Selic; a queda sistemática do índice de confiança do setor industrial, que desde maio de 2013 encontra-se em terreno pessimista; a redução do nível de utilização da capacidade instalada e o aumento do nível de estoques na indústria; e a desvalorização do câmbio, que encarece a compra de bens de capital importados.

Esta combinação entre desaceleração econômica no mercado interno e aumento do grau de incerteza proveniente do ambiente externo tem se refletido em níveis de confiança cada vez mais baixos por parte dos empresários, deprimindo ainda mais as decisões de investimentos.

**Gráfico 8 – Brasil: Formação Bruta de Capital Fixo**

Fonte: IBGE (2014)

Para a condução da Política Econômica neste ambiente de instabilidade, o Brasil não precisou lançar mão de grandes pacotes econômicos. O governo federal e o Banco Central adotaram medidas dirigidas. As principais foram a redução na taxa básica de juros (Selic), que facilitou o financiamento da indústria, e a redução de tributos, como o corte na alíquota do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) sobre veículos, material de construção e eletrodomésticos da linha branca. Em 2009, o volume de vendas no varejo, registrou forte queda frente ao período anterior. Grande parte deste resultado esteve associada ao fraco desempenho da **Indústria Automobilística** (Tabela 5) que sofreu recuo de 3,2%. Em 2011 essa queda foi ainda maior devido aos níveis de estoque estarem acima do planejado.

**Tabela 5 – Venda de Veículos Novos: autos, comerciais leves, ônibus e caminhões**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Período** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** |
| **Veículos (milhões)** | 1.578,7 | 1.714,7 | 1.925,3 | 2.462,9 | 2.820,9 | 3.140,9 | 3.515,1 | 3.632,8 | 3.801,8 | 4.097,4 |
| **Taxa de crescimento** | 10,14% | 8,61% | 12,28% | 27,92% | 14,54% | 11,34% | 11,91% | 3,35% | 4,65% | 7,78% |
| **IPI**  **(R$milhões)** | 2.965 | 3.727 | 4.292 | 5.208 | 5.998 | 2.054 | 5.672 | 6.978 | 4.126 | 3.505 |
| **IPI (variação)** | 28,15% | 25,70% | 15,16% | 21,34% | 15,17% | -65,76% | 176,14% | 23,03% | -40,87% | -15,05% |

Fonte: Elaboração própria, dados baseados em Fenabrave (2014), Receita Federal (2014)

**Inflação**

De 1995 a 2003 a taxa de crescimento média do PIB real foi de 2,18% ao ano, enquanto de 2004 a 2010 o crescimento médio subiu para 4,42%. Essas taxas mais elevadas estão associadas ao surgimento de um novo regime de crescimento, cuja força motora é o mercado interno, fomentado pela melhora na distribuição de renda e redução da pobreza, expansão do crédito e recuperação relativa da renda do trabalho.

Os instrumentos principais da intervenção governamental sobre a distribuição de renda e redução da pobreza são a política de valorização do salário mínimo e os programas sociais de transferência de renda. Embora já houvesse um movimento anterior de recuperação do valor real do salário mínimo, a partir de 2004 ele passa a ser mais intenso e em 2007 culmina em uma regra explícita de indexação do salário mínimo à inflação do ano anterior mais o crescimento real do PIB de dois anos anteriores.

Entre 2000 e 2005, os preços monitorados (aqueles que não são definidos pela oferta-demanda do mercado) foram o agrupamento que mais impactou a inflação. Em todos os anos sua taxa de variação foi maior que a banda superior da meta de inflação. Parte dessa pressão elevada é explicada pela indexação dos contratos de serviços públicos ao Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), muito afetado pelo câmbio. Em 2006, a dinâmica inflacionária alterou-se. Destaca-se a queda na taxa de variação dos monitorados, causada por mudanças regulatórias nos setores de telefonia e energia elétrica, além de novas políticas no setor de combustíveis.

Além desse comportamento diferenciado dos preços monitorados, as transformações da dinâmica inflacionária estão relacionadas às condicionantes e resultados do novo modelo de crescimento brasileiro. A primeira variável importante é a taxa de câmbio. A partir de meados de 2004, a taxa de câmbio real passa a valorizar-se intensamente. Isso reflete em parte os ganhos no valor das exportações com o aumento dos preços de commodities, em parte a entrada de divisas na conta de capitais atraídas pela alta taxa de juros e a boa fase da economia brasileira. Em 2007, a alta de preços de commodities intensifica-se ao mesmo tempo em que a política de acumulação de reservas dissipa parte da pressão para apreciação do câmbio. Somando esses dois fatores, o repasse para preços internos de alimentos torna-se mais forte. Nos anos de 2007, 2008, 2011 e 2012 a variação dos alimentos e bebidas foi superior ou próximo de 10% ao ano. Apenas em 2009 os preços de alimentos e bebidas cresceram em ritmo abaixo do centro da meta, em virtude da queda dos preços de commodities com a crise internacional. Em 2011 o maior impacto na inflação decorreu do aumento 6,20% nos preços dos bens e serviços monitorados e de 6,63% nos preços livres, ante 3,13% e 7,09%, respectivamente, já em 2012, 3,65% nos preços dos bens e serviços monitorados e de 6,56% nos preços livres, e finalmente em 2013 elevações de 7,29% nos preços livres e de 1,54% nos preços dos monitorados. A aceleração nos preços livres evidenciou, em especial, o aumento na variação dos preços comercializáveis enquanto a desaceleração dos preços monitorados foi influenciada pela redução nas tarifas de energia elétrica, pela estabilidade nas tarifas de ônibus urbano e pela menor variação das tarifas de água e esgoto.

O tripé macroeconômico das metas de inflação (Gráfico 9) na política monetária, câmbio flutuante e superávits primários na política fiscal foi adotado em 1999 e é mantido há mais de uma década. Dado que no regime de metas para a inflação o papel da política monetária é eminentemente reativo, respondendo aos desvios da inflação em relação à meta e às expectativas de inflação, podem-se apontar três fatores condicionantes da dinâmica inflacionária recente.

**Gráfico 9 – Inflação 2004/2013**

Fonte: Bacen, 2014

Em primeiro lugar, as intervenções governamentais nos preços monitorados, que até meados da década eram a maior fonte de pressões inflacionárias da economia brasileira e têm desde então ajudado a segurar a inflação. No vencimento de contratos firmados nas privatizações dos serviços públicos de telefonia e energia elétrica, as regras de reajustes foram alteradas, com a substituição de indexadores inadequados e critérios mais apropriados de repasse de custos e ganhos de produtividade. Para o setor de combustíveis, deu-se uma combinação de políticas: a Petrobras suavizando repasses dos preços internacionais do petróleo, alíquota variável da CIDE em sentido contrário às flutuações do preço do petróleo, e a difusão do etanol como substituto à gasolina pelos motores bicombustíveis.

Em segundo, os preços de commodities, que também são determinantes do atual padrão de crescimento brasileiro. Os efeitos do fortalecimento do mercado interno sobre a inflação são mais visíveis no setor de serviços. Nos últimos anos têm apresentado taxas de variação de preços acima do centro da meta, inclusive no ano de 2009, em que a economia esteve em recessão. Isso sugere que não se trata apenas de um aquecimento conjuntural da demanda agregada, mas sim de uma mudança de preços relativos na economia brasileira.

Provavelmente é uma transformação decorrente da melhora na distribuição de renda e redução do desemprego, que pressionam os preços de serviços pela via de aumento de custos de mão-de-obra e pelo aumento da demanda por parte da população antes sem acesso a boa parte desses serviços. Tal interpretação é válida também para os alimentos e bebidas fora do domicílio, que sofrem pressão de custo direta pelos outros tipos de alimentos, mas também têm a característica de serem serviços. Embora seja uma mudança estrutural, o aumento dos preços dos serviços foi acentuado pelo aquecimento excessivo da economia em 2010.

Em terceiro lugar, o aquecimento do mercado interno que também provoca efeitos na direção oposta sobre preços de setores em que há economias de escala. É o caso dos produtos industrializados, em que a expansão da demanda e do crédito ao consumo propiciou ganhos de produtividade no setor de bens de consumo duráveis, especialmente na indústria automobilística. Os preços dos produtos industrializados também são contidos pela taxa de câmbio, que se apreciou fortemente nos últimos anos.

**A Questão do Emprego**

Ao longo da última década, o mercado de trabalho no Brasil vem apresentando um cenário extremamente favorável, ao conjugar queda expressiva do nível de desemprego e aumento de salário real. A taxa de desocupação média passou de 11,5%, em 2004, para 5,6%, em 2013 (Gráfico 10). Já os rendimentos reais habitualmente recebidos apresentaram um incremento médio anual próximo a 3% entre 2004 e 2013. A explicação do IPEA (2014) para o fenômeno da diminuição da Taxa de Desemprego e Taxa de Ocupação frente a um avanço moderado da economia tem a ver com as mudanças econômicas e sociais pelas quais o país vem passando nas últimas décadas, a saber:

1. A permanência maior dos homens na escola vem retardando o seu ingresso no mercado de trabalho, enquanto o aumento da cobertura previdenciária contribui para retirá-los mais cedo da População Economicamente Ativa (PEA);
2. No caso das mulheres, a trajetória é justamente inversa: entre 1950 e 2010, a proporção feminina na PEA acelerou de 13,6% para 48,9%. Este expressivo aumento das mulheres na força de trabalho é reflexo de uma série de alterações na sociedade brasileira, que passou a reconhecer não só os direitos das mulheres, mas, também, a sua capacidade intelectual. Adicionalmente, a proporção de mulheres chefes de família saltou de 27%, em 2001, para 36%, em 2012.
3. A taxa de participação dos jovens de 18 a 24 anos apresenta queda nos últimos três anos, enquanto as demais faixas etárias apresentam trajetória ascendente. Em um primeiro momento, este movimento poderia indicar que estes jovens não estão disponíveis para o trabalho porque estão se dedicando aos estudos. No entanto, a literatura disponível dá claras evidências de que não é isto o que está acontecendo. Muito pelo contrário, mais recentemente, uma série de estudos vem mostrando que cresce o número de jovens denominados “nem-nem”, que são aqueles que nem estudam, nem trabalham, nem procuram emprego. Este aumento da inatividade dos jovens pode ainda se tornar um fator limitador para futuros ganhos de produtividade da economia, uma vez que eles não estão nem se qualificando nem adquirindo experiência no mercado de trabalho.

**Gráfico 10 – Brasil: PIB, Taxa de Desemprego, Taxa de Ocupação**

Fonte IBGE, 2014; IPEA, 2014

**Conclusão - Pressuposto 1**

**A conclusão é que a execução do programa se deu em um ambiente instável e de baixa previsibilidade: desfavorável para o crescimento sustentável de grande maioria dos beneficiários devido às externalidades de elevado impacto.**

**3.2.2. Continuidade da legislação de apoio as MPEs**

A legislação de apoio às MPEs é regida pela Lei Geral das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SEBRAE, 2014) que confere os seguintes benefícios às Micro e Pequenas Empresas:

a) Regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias;

b) Desoneração tributária das receitas de exportação, substituição tributária, tributação monofásica e ICMS antecipado com encerramento de tributação;

c) Dispensa no cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias;

d) Simplificação no processo de abertura, alteração e encerramento das MPEs;

e) Possibilidade de abertura da empresa na residência e em áreas irregulares;

f) Facilitação no acesso ao crédito e ao mercado;

g) Preferência nas compras públicas;

h) Estímulo à inovação tecnológica;

i) Incentivo ao associativismo na formação de Sociedades de Propósito Específico (SPEs) para fomentação de negócios (compra ou venda);

j) Incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho;

k) Regulamentação da figura do “Microempreendedor Individual”, também conhecido por “Pequeno Empresário”, criando condições favoráveis para sua formalização com benefícios previdenciários.

Tais benefícios têm sido mantidos e ampliados desde sua criação em 1984, quando ainda era apenas um Estatuto da Microempresa. As mais recentes modificações de destaque da Legislação foram:

**2011** – Correção dos tetos do Simples Nacional que passaram de R$ 36 mil para R$ 60 mil, no caso do empreendedor individual, de R$ 240 mil para R$ 360 mil às micro empresas e de R$ 2,4 milhões para R$ 3,6 milhões às empresas de pequeno porte; Parcelamento da dívida tributária para os empreendedores enquadrados no Simples Nacional, o que até então não era permitido, com prazo de pagamento de até 60 meses e estímulo às exportações das Micro e pequenas Empresas por meio da ampliação de receitas adicionais no mercado externo, até o limite de R$ 3,6 milhões, sem perder o enquadramento.

**2014** – Universalização do Simples Nacional, ampliando a possibilidade de ingresso de novas categorias no regime simplificado; Limite quanto à incidência da Substituição Tributária do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), o que representa a redução do número de empresas impactadas de 1,5 milhões para cerca de 300 mil.

**Conclusão - Pressuposto 2**

**A continuidade da Legislação de Apoio as MPEs foi fortalecida e no período favoreceu ainda mais suas beneficiadas pela incorporação de novas políticas de facilitação do acesso as mesmas no mercado econômico.**

**3.2.3 Nível satisfatório de adesão das empresas dos 7 APLs às ações dos PMCs (adesão que viabilize a contrapartida financeira das ações)**

Segundo o ROP (2013), em sua cláusula V – Alocação dos Recursos do Programa, Financiamento e Contrapartida, a contrapartida financeira a ser aportada pelas entidades beneficiárias diretas participantes do Programa será determinada conforme a **Tabela 6** (linha “Programado”). Esta mesma tabela apresenta o resultado da participação das empresas beneficiárias na Contrapartida estabelecida.

Em geral, a contrapartida foi calculada pelo percentual mínimo exigido no ROP e este valor dividido pelo número de empresas que aderiram à ação. Ainda assim, houve casos em que esse percentual não foi atingido, sendo necessário o aumento da contrapartida do Programa para que 100% do realizado fosse alcançado. Os percentuais em geral ficaram abaixo do que foi estabelecido no ROP; em termos de valores, foram apuradas compensações entre ações de um mesmo APL, concentrando-se pagamentos em uma ou outra Linha de Ação.

Esse procedimento não comprometeu os recursos totais alocados por APL sendo, portanto, nesse pressuposto considerado **SATISFATÓRIO** o nível de adesão das empresas, feitas as devidas ressalvas.

**Tabela 6 – Contrapartida Empresarial**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Linhas de Apoio** |  | **Intervalo Participação da Empresa** | **Contrapartida do Programa** | **Total** |
| Capacitação e assessoria empresarial | **Programado** | **25% a 30%** | **70% a 75%** | **100%** |
| Realizado | 19,88% | 80,12% | 100% |
| Tecnologia industrial básica e inovação tecnológica e organizacional | **Programado** | **25% a 50%** | **50% a 75%** | **100%** |
| Realizado | 19,21% | 80,79% | 100% |
| Meio-ambiente e desenvolvimento social | **Programado** | **5% a 20%** | **80% a 95%** | **100%** |
| Realizado | 7,01% | 92,99% | 100% |
| Logística | **Programado** | **10% a 25%** | **75% a 90%** | **100%** |
| Realizado | não houve | não houve | 100% |
| Comercialização, prospecção de mercado e exportação | **Programado** | **30% a 60%** | **40% a 70%** | **100%** |
| Realizado | 28,93% | 71,07% | 100% |

Fonte: Elaboração Própria

**3.3. Validade Lógica do Projeto**

**3.3.1 O Marco Lógico**

A Matriz do Marco Lógico, elaborada em dezembro de 2008, foi revisada de acordo com orientações da Avaliação Intermediária de 2012 mantendo coerência nas lógicas horizontal e vertical.

A revisão foi significativa em termos de indicadores de Finalidade e Propósito, impactando também significativamente as lógicas vertical e horizontal. Tais mudanças foram adequadas ao estado em que se encontrava o projeto e ao contexto econômico e político da época.

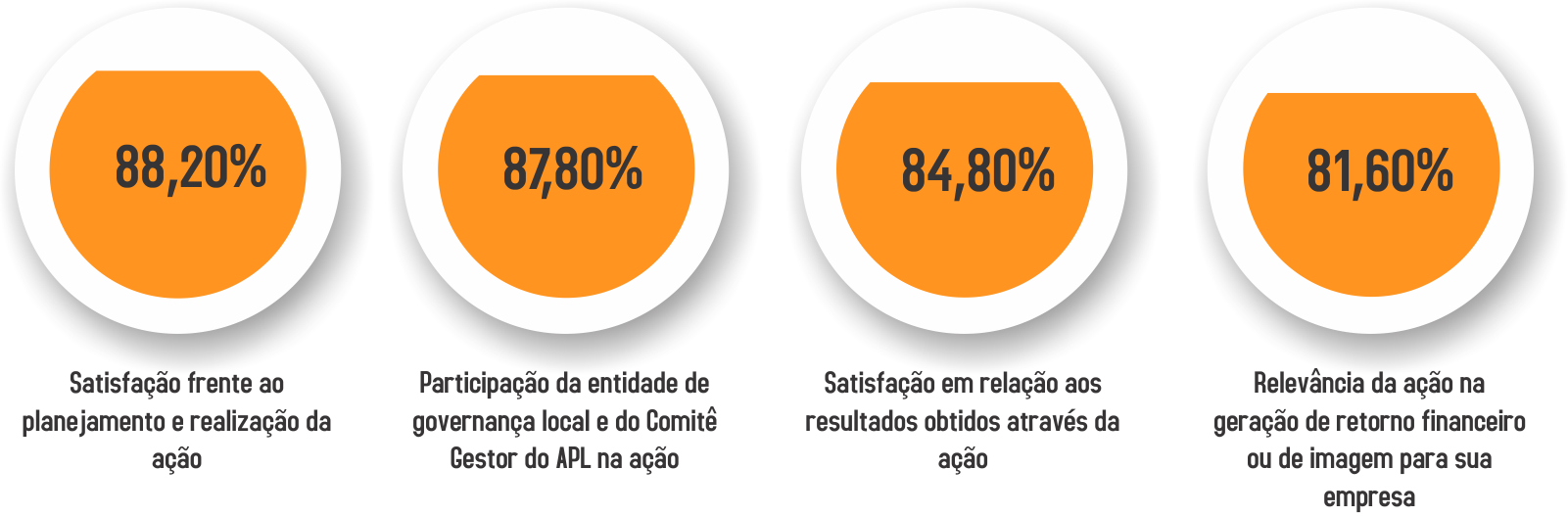
No que se refere a indicadores, são claros, objetivos e passíveis de serem mensurados, entretanto os meios de verificação para aqueles alocados em Finalidade encontram fortes impeditivos para seu cálculo, conforme será visto posteriormente.

**3.3.2 Evidências da Lógica do Programa**

Um dos fatores que evidenciam a lógica do programa diz respeito à satisfação dos parceiros institucionais com os PMCs. Para estes, 60% dos respondentes apontaram como satisfeitos e 6,67% como extremamente satisfeitos. Em relação aos diagnósticos, 46,67% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos com os mesmos e 26,67% extremamente satisfeitos.

No quesito “satisfação frente ao planejamento e realização da ação”, pesquisa realizada pela FIEMG em agosto de 2014 aponta um índice de favorabilidade de 88,2% pelos os beneficiários do programa, e em relação a “satisfação com os resultados obtidos através da ação” o índice alcançou 84,8%. Ainda neste mesmo instrumento o índice de favorabilidade quanto a “relevância da ação na geração de retorno financeiro ou de imagem” para a empresa alcança patamares de 81,6% (GRAF. 11).

**Gráfico 11 –Índice de Favorabilidade Geral**

****

**Fonte:** FIEMG,2014

Quando se trata de eficiência na implantação do programa, 56,25% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos e 18,75% extremamente satisfeitos. E em relação à estrutura, 66,67% dos entrevistados disseram estar satisfeitos com a mesma e 26,67% extremamente satisfeitos, enquanto que com a alocação de recursos, se sentiram menos satisfeitos (37,50% satisfeitos e 25% extremamente satisfeitos), porém acima da média.

Em relação ao engajamento dos participantes com o programa, estes pontuaram suas empresas como engajadas (53,7%) e altamente engajadas (33,33%). Indagados sobre os outros beneficiários de seu APL afirmaram que estes também estiveram engajados (59,26%) e altamente engajados (1,85%). Este mesmo quesito foi avaliado pelos Fornecedores que perceberam o engajamento (83,3%) das empresas beneficiárias de seus serviços, assim como das EGLs, que tiveram o maior desempenho neste item (53,85% engajadas e 46,15% altamente engajadas).

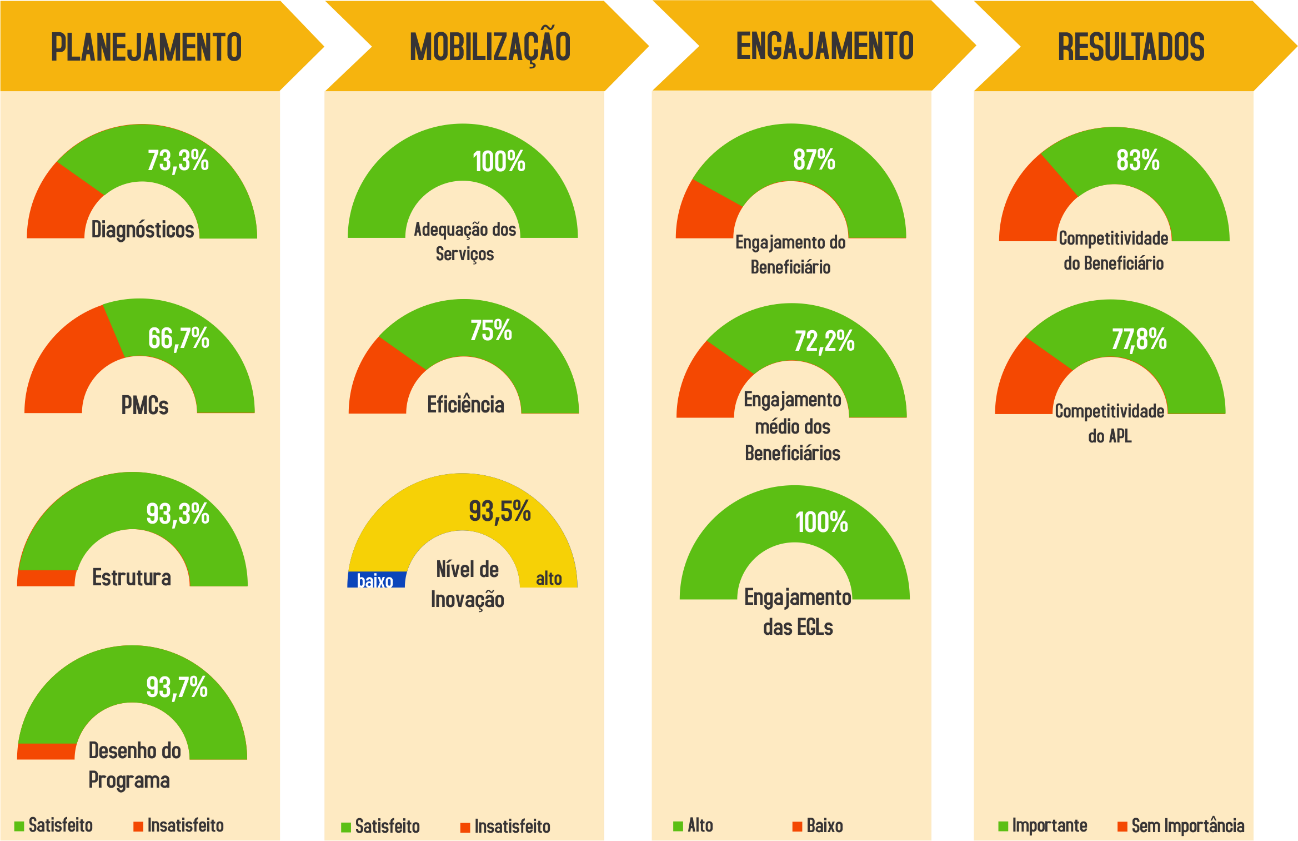
O nível de adequação dos serviços prestados para a realidade das empresas beneficiárias foi considerado adequado por 100% dos fornecedores (adequados 28,57%; muito adequados 50% e extremamente adequados, 21,43%).

Por fim o programa foi considerado inovador por 64,81% dos beneficiários e altamente inovador por 22,22%; inovador (71,43%) e altamente inovador (28,57%) para os fornecedores.

Destacaram-se referências ao caráter inovador do programa por um número significativo de atores, principalmente na questão da mobilização conjunta de todos em prol da competitividade dos APLs.

Dessa forma, a lógica do programa é evidenciada por conter um planejamento inicial de intervenção adequado a realidade dos setores envolvidos, seguido de uma mobilização que proporcionou um grande engajamento frente as ações desenvolvidas, que, na visão dos destinatários culminou com o fortalecimento e competitividade de seus APLs (FIG.4).

**Figura 4 – Evidências da Lógica e Eficiência do Programa**



Fonte: elaboração própria

**3.4. Análise da relevância do projeto para o contexto atual**

De acordo com o que foi exaustivamente exposto no item 3.2 o contexto ambiental em que se operou o projeto foi caracterizado por extrema incerteza e condições desfavoráveis para o desempenho das beneficiárias.

As pesquisas ao final desta avaliação fortalecem a suposição de que este Programa foi **extremamente relevante** neste contexto ambiental, por fornecer ações de qualidade adequadas ao momento em que se executou o programa permitindo que os beneficiários e respectivos APLs se tornassem mais competitivos e sustentáveis no longo prazo (ver também FIG.4).

Apesar de haver um equilíbrio na percepção do impacto das ações implementadas, Capacitação e Assessoria Empresarial e Comercialização e Prospecção de Mercado (ver anexo 3) foram, na visão dos beneficiários as que mais contribuíram para a competitividade dos mesmos. Foram estas também as mais citadas como desejáveis em uma eventual continuidade do Programa. Já na pesquisa de satisfação da FIEMG (2014), as ações Responsabilidade Social e Produção mais Limpa foram as que obtiveram mais alto índice de relevância na geração de retorno financeiro ou de imagem para as empresas: 86,7% e 84% respectivamente.

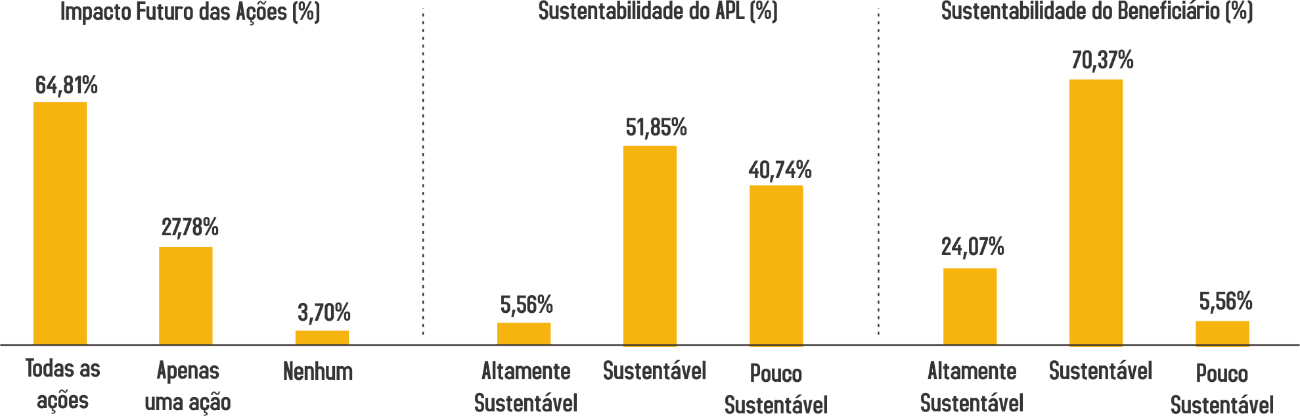
**3.5. Implicações para o encerramento do projeto e necessidade de reformulação para futuras iniciativas**

**3.5.1. Relevância do projeto pós-operação BID**

**Desdobramentos Pós-operação BID**

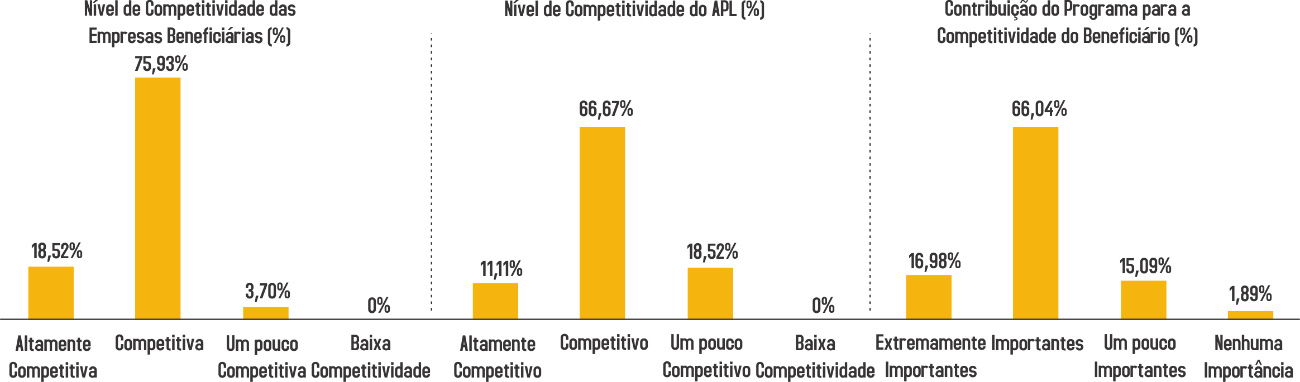
Na visão dos beneficiários (GRAF.12) 92,59% afirmaram que uma ou mais ações implementadas ainda irão refletir diretamente ou indiretamente no desempenho de sua empresa no futuro, além disso, 51,86% consideraram como sustentável seu APL nos próximos anos (Capacidade de caminhar sozinho – pós BID); além de considerar sua empresa também como (70,37%) sustentável nos próximos anos.

**Gráfico 12 – Percepção dos Beneficiários: impacto e sustentabilidade**



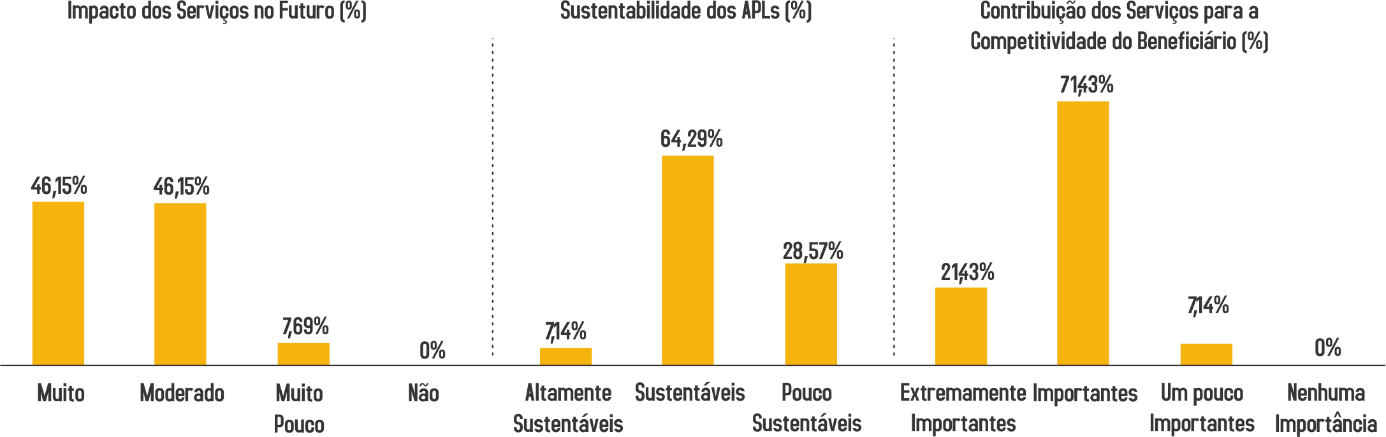
Ao final do programa, as empresas (GRAF.13) se classificaram como Altamente Competitivas e Competitivas (94,45%) e que para esse nível de competitividade as ações do programa foram extremamente importantes e importantes (83,02%). Da mesma forma o APL do qual fazem parte foi classificado como Altamente Competitivo e Competitivo por 77,78% dos entrevistados.

**Gráfico 13 – Percepção dos Beneficiários: competitividade**



Pela ótica dos fornecedores (GRAF.14), 92,86% das ações desenvolvidas foram importantes e extremamente importantes para o nível de competitividade observado das beneficiárias. E ainda 92,3% acredita que o resultado de seus serviços irá refletir diretamente ou indiretamente no desempenho das empresas beneficiárias no futuro. No quesito sustentabilidade, 71,43% dos entrevistados acreditam na capacidade dos APLs caminharem sozinhos pós-BID.

**Gráfico 14 – Percepção dos Fornecedores: impacto, sustentabilidade e competitividade**



Os Não Participantes classificaram desconhecer e conhecer superficialmente o programa (64,28%), a grande maioria dos respondentes afirmou não saber sobre o impacto do programa nas beneficiárias (76,92%) assim como o impacto futuro das ações implementadas (69,23%). Entretanto pontuaram como sustentável seu APL (52,85%) e suas próprias empresas (57,14%).

Também na visão dos Parceiros Institucionais (72,73%), os APLs possuem grande capacidade de caminhar sozinhos pós-BID.

Desta forma, fundamentado nas entrevistas conduzidas, são fortes os indícios de que haverá continuidade das ações por parte dos beneficiários e que estas ainda produzirão resultados relevantes para o desempenho dos mesmos e consequentemente para a competitividade de seus respectivos APLs.

**Reformulação para ações futuras**

Os aspectos relacionados pelos participantes como menos eficientes vão desde a morosidade inicial do programa, seguida de uma atividade intensiva até a qualidade dos prestadores de serviço. De fato, conforme apresentado no item 2.2 houve uma grande lacuna entre o início do programa, sua fase de planejamento e operação por motivos já assinalados nos diversos documentos do Projeto.

Pelo lado das contratações é realmente impossível que todos sejam atendidos de acordo com suas especificidades: o programa prima e se viabiliza por meio de um conjunto de ações que sejam no mínimo comuns ao grupo de participantes. Já em relação ao cronograma este foi considerado pelos fornecedores como adequado (50% adequado, 21,43% muito adequado e 7,14% extremamente adequado), e satisfatório pelos parceiros institucionais (62,5% satisfeitos e 6,25% extremamente satisfeitos)

Quanto a qualidade das contratações, há de se considerar que em um universo de cerca 146 prestadores de serviços gerenciados em um período de 2 anos, os poucos questionamentos tornam-se de baixa relevância face aos resultados obtidos. Isto somado a constatação de que as não conformidades observadas foram sanadas e as ações reconduzidas pela equipe executora a níveis considerados satisfatórios por esta equipe de avaliação

O que realmente de fato devem ser reformuladas são as regras para participação e a incorporação de mais conhecimento técnico e inovador de forma a que os participantes se tornem ainda mais competitivos. Um programa de melhoria de competitividade não deve substituir as responsabilidades do beneficiário, mas fortalecer sua capacidade de crescer tecnicamente e gerencialmente.

****

Eficiência do Projeto

4

**Considerações Iniciais**

Para a avaliação da eficiência foram utilizados documentos gerenciais, técnicos e financeiros disponibilizados pela UGP na forma de subsídios para esta avaliação assim como entrevistas com beneficiários, técnicos, analistas e parceiros institucionais.

**4.1 Análises dos Componentes 1, 2 e 3**

A análise da eficiência da implementação foi realizada por meio da apresentação de um quadro resumo apontando o status dos indicadores e observações e considerações relacionadas ao alcance do indicador.

**Componente 1**

**Quadro 1 - Eficiência da Implementação do Componente 1**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resumo Descritivo** | **Indicadores** | **Status** | **Observações** |
| COMPONENTE 1 | | | |
| **Desenvolvimento de um Modelo Público-Privado de Apoio à Melhoria da Competitividade dos APLs** | **Ao final dos primeiros 24 (vinte e quatro) meses de execução do Programa:** |  |  |
| 1.1 Diagnósticos dos Arranjos Produtivos Locais (APL) complementados | **1.1.1 (7) Diagnósticos realizados** |  | Foram disponibilizados os 07 Relatórios dos Diagnósticos realizados para os Arranjos Produtivos Locais (APL) do Programa |
| 1.2 Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) elaborados | **1.2.1 (7) PMCs elaborados** |  | Foram disponibilizados 07 Relatórios dos PMCs elaborados para os APLs do Programa e evidências de aprovação dos PMCs com data de julho de 2011 |
| 1.3 Núcleo Gestor Estadual e Núcleos Locais implantados | **1.3.1 (1) Estruturação e operacionalização da UGP e das (7) EGLs** |  | Foram disponibilizados os Convênios assinados entre as instituições parceiras, Decreto de Constituição do CDP e Termos de Cooperação Técnica entre a UGP e as EGL. |

Legenda: Finalizado Parcialmente Finalizado

**Considerações sobre o Componente 1**

* 1. Foram apresentados os seguintes documentos correspondentes aos diagnósticos complementares para os APLs, que podem ser considerados como **Altamente Satisfatórios**.

1. DSA Calçados e Bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte datado de 2011
2. DSA Fundições dos Municípios de Cláudio, Divinópolis e Itaúna datado de 2011
3. DSA Fruticultura da Região de Jaíba datado de 2010
4. DSA Móveis de Ubá e Região de datado de 2010
5. Mapeamento da Cadeia de Valor do APL de Biotecnologia da RMBH, datado de 2012
6. Perfil Industrial de Nova Serrana, datado de 2010
7. Perfil da Indústria do Vale da Eletrônica, Santa Rita do Sapucaí, datado de 2010
   1. Foram apresentados todos os Planos de Melhoria da Qualidade dos 7 APLs, datados de Junho e Julho de 2011, classificados como **Altamente Satisfatórios** para a época de concepção.
   2. Foram apresentados os documentos listados em seguida necessários para formalização das parcerias que regem o Programa, considerados satisfatórios para este nível de análise.
8. Constituição do CDP, UGL e UCP previstas por meio do Decreto Estadual n0. 44.274 de 03 de abril de 2006;
9. Termo de Cooperação Técnica entre o Estado de Minas Gerais, a FIEMG e o SEBRAE visando a colaboração da FIEMG e do SEBRAE/MG na implementação do Programa de Apoio à Competitividade de APLs; 23/01/2009
10. Convenio de Cooperação Técnica e Financeira entre SEDE e IEL 23/01/2009
11. Termo aditivo ao Convenio de Cooperação Técnica e Financeira entre SEDE e IEL em 16/07/2010
12. Termo de Cooperação Técnica entre a Unidade Gestora do Programa e a Entidade Gestora Local ABANORTE
13. Termo de Cooperação Técnica entre a Unidade Gestora do Programa e a Entidade Gestora Local AMBIOTEC
14. Termo de Cooperação Técnica entre a Unidade Gestora do Programa e a Entidade Gestora Local INTERSIND
15. Termo de Cooperação Técnica entre a Unidade Gestora do Programa e a Entidade Gestora Local SIFUMG
16. Termo de Cooperação Técnica entre a Unidade Gestora do Programa e a Entidade Gestora Local SINDICALÇADOS
17. Termo de Cooperação Técnica entre a Unidade Gestora do Programa e a Entidade Gestora Local SINDVEL
18. Termo de Cooperação Técnica entre a Unidade Gestora do Programa e a Entidade Gestora Local SINDNOVA
19. Termo de Cooperação entre FIEMG e IEL de 01/02/2012
20. Termo de Cooperação entre FIEMG e SESI de 01/02/2012
21. Termo de Cooperação entre FIEMG e SENAI de 01/02/2012
22. Segundo a UGP não foi necessária a assinatura de Termos de Cooperação Técnica entre a UGP e as EGL SINDINFOR, SEDECON e SINDMIVA uma vez que esses APL receberam apenas ações pontuais de apoio às suas atividades.

**Componente 2**

**Quadro 2 - Eficiência da Implementação do Componente 2**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resumo Descritivo** | **Indicadores** | **Status** | **Observações** |
| COMPONENTE 2 | | | |
| **Execução das ações específicas dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMCs) dos APLs, conforme as seguintes linhas de apoio:** | **Ao final do Programa:** |  | **Relatório dos resultados das empresas participantes do programa nos 7 APLs através das ações realizadas nas 6 linhas de apoio.** |
| 2.1 Capacitação e Assessoria Empresarial | **2.1.1 (330) Empresas capacitadas nos APLs**  **2.1.2 (380) Colaboradores capacitados nos Apls** |  | **281** empresas participantes em Capacitação e Assessoria Empresarial.  **594** colaboradores capacitados |
| 2.2 Tecnologia Industrial Básica e inovação tecnológica e organizacional | **2.2.1 (487) Empresas e produtores beneficiados de atividades em TIB nos APLs**  **2.2.2 (2) Centros implantados nas atividades de TIB e Inovação**  **2.2.3 (5) Técnicos capacitados nas atividades de TIB e Inovação**  **2.2.4 (1) Laboratório implantado**  **2.2.5 (3) Planos elaborados nas atividades de TIB e Inovação** |  | **107** empresas e produtores beneficiados  **3** Centros Implantados  **15** Técnicos capacitados  **2** Laboratórios Implantados  **27** Planos elaborados. |
| 2.3 Meio ambiente e Desenvolvimento Social | **2.3.1 (695)** Empresas e propriedades beneficiadas nas atividades de meio ambiente e desenvolvimento social  **2.3.2 (450)** Colaboradores beneficiados nas atividades de meio ambiente e desenvolvimento social  **2.3.3 (10)** Planos elaborados nas atividades de meio ambiente e desenvolvimento social |  | **446** empresas e propriedades beneficiadas  **892** Colaboradores beneficiados  **33** Planos elaborados nos APLs: Eletroeletrônica, Fundição. Calçados e Bolsas RMBH, Biotecnologia, Calçados e Bolsas NS e Fundição |
| * 1. Logística | **2.4.1 (20)** Planos eEstudos realizados nas atividades de logística |  | **11** Planos e Estudos Realizados |

**(continuação)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resumo Descritivo** | **Indicadores** | **Status** | **Observações** |
| COMPONENTE 2 | | | |
| **Execução das ações específicas dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMCs) dos APLs, conforme as seguintes linhas de apoio:** | **Ao final do Programa:** |  | **Relatório dos resultados das empresas participantes do programa nos 7 APLs através das ações realizadas nas 6 linhas de apoio.** |
| 2.5 Comercialização, Prospecção de Mercado e Exportação | **2.5.1 (164)** Empresas beneficiadas pelas atividades de Comercialização, prospecção de mercado e exportação  **2.5.2 (3)** Estudos e planos realizados pelas atividades de Comercialização, prospecção de mercado e exportação  **2.5.3 (34)** Feiras, Mostras, Missões e eventos realizados pelas atividades de Comercialização, prospecção de mercado e exportação |  | **559** Empresas Beneficiadas  **22** Estudos e Planos Realizados  **38** Feiras, Mostras, Missões e Eventos Realizados |
| 2.6 Governança, gestão e administração do APL implementadas | **2.6.1 (8)** Técnicos capacitados  **2.6.2 (13)** Planos, estudos e modelos elaborados  **2.6.3 (1)** Sistema de informação implantado nas EGLs |  | **50** Técnicos Capacitados  **13** Planos, estudos e Modelos Elaborados  **1** Sistema de Informação Implantado em 5 EGLs |

Fonte: Elaboração própria baseado em Subsídios de Entregas, Planilha de Adesão, MS Project

Legenda: Finalizado Parcialmente Finalizado

**Considerações sobre o Componente 2**

**Planos e Estudos**

**APL de Eletroeletrônica**

* Foi verificado um Plano de Manejo de Santa Rita do Sapucaí, completo e bem elaborado, datado de julho de 2013.
* Foi verificado um Estudo de Mercado e Plano de Marketing para o Laboratório de Prototipagem de Santa Rita do Sapucaí, completo e bem elaborado.
* Foi verificado um Estudo de Viabilidade para Implantação de Curso de Medicina em Santa Rita do Sapucaí, completo e bem elaborado, datado de maio de 2014.
* Apresentado um Estudo de Cargos e Salários, datado de Abril de 2014, completo e bem elaborado.
* Apresentado Plano de exploração e utilização da Central de Resíduos Sólidos Industriais datado de setembro de 2012.

Tais estudos podem ser considerados **Altamente Satisfatórios**.

**APL de Móveis**

* Apresentado um Estudo de Logística Compartilhada para o APL de Ubá e Região, completo e bem elaborado.
* Apresentado Relatório Prospecção Mercado APL Móveis Ubá e Região, datado de 2013, completo e bem elaborado
* Apresentado Relatório de Prospecção Tecnológica APL Móveis Ubá e Região, datado de 2013, completo, abrangente e muito bem elaborado.

Tais estudos podem ser considerados **Altamente Satisfatórios**.

**APL de Fundição**

* Apresentado Projeto Cooperação para uma Cidade mais Sustentável sintetizado no Caderno Plano de futuro para uma Divinópolis Sustentável – datado de 2013, e Relatório Final “Encontro Final de Avaliação e Apresentação de Produtos Intermediários” de Outubro de 2014. Muito bem elaborados.
* Apresentado Projeto de Avaliação do Uso da Água no Setor de Fundição do Centro-Oeste Mineiro - Projeto Copasa. Relatório Final com data de Junho de 2014.
* Apresentado o Plano de Exploração e Utilização para Central de Processamento e Armazenamento e Disposição Final de Areia de Fundição datado de outubro de 2013. Excelente conteúdo.

Tais estudos podem ser considerados **Altamente Satisfatórios**.

**APL de Fruticultura**

* Apresentado um Plano de Prospecção de Mercado da Manga, datado de agosto de 2013. Bem elaborado.
* Apresentado um Plano de Prospecção de Mercado da Lima Ácida Tahiti, datado de janeiro de 2014. Bem elaborado
* Apresentado um Projeto de Melhoria da Infraestrutura Viária para Jaíba e Região, datado de novembro de 2013, completo e bem elaborado.

Tais estudos podem ser considerados **Altamente Satisfatórios.**

**APL de Calçados e Bolsas**

* Apresentados Manuais de Boas Práticas de Ergonomia para 5 empresas do APL, datado de dezembro de 2013. Bem elaborado.
* Apresentado Manual de Boas Práticas Gestão de Pessoas (Cargos)
* Apresentado Manual Responsabilidade Social para 7 empresas do APL (WS Final).
* Apresentado Estudo de prospecção Tecnológica do APL de Calçados e Bolsas da RMBH, datado de julho de 2013, completo e bem elaborado.
* Apresentado Estudo de Prospecção de Mercado do APL de Calçados e Bolsas da Região Metropolitana de Belo Horizonte, datado de agosto de 2013, completo e bem elaborado.
* Apresentado Estudo de Logística Compartilhada da Cadeia do APL de Calçados e Bolsas da RMBH, datado de julho de 2013.
* Estudos Ambientais realizados em 22 empresas; Relatórios finais entregues, de muito bom conteúdo.
* Plano de negócios e estudo de viabilidade para distrito Ecoindustrial, datado de dezembro de 2013, completo e bem elaborado.

Tais estudos podem ser considerados **Altamente Satisfatórios.**

**APL de Biotecnologia**

* Estudos de Produção Mais Limpa em 2 Empresas do APL , completo e bem elaborado
* Apresentado Plano de Negócios ICT Biotecnologia datado de dezembro de 2013, completo e bem elaborado

Tais estudos podem ser considerados **Altamente Satisfatórios.**

**APL de Calçados Nova Serrana**

* Estudos de Cidade Mais Sustentável fases I e II, e Relatório Final, datado de outubro de 2014. Documentos bem elaborados
* Relatório Executivo Estudo de Mercado e Imagem, Novembro 2013. Completo e bem elaborado.
* Relatórios Programa Produção Mais Limpa, bem elaborados
* Relatório Investimentos Centro Tecnológico Calçados – Implantação do Centro de Usinagem, completo e bem elaborado.
* Relatórios Cursos de Modelagem 2012 e 2013, completos

Tais estudos podem ser considerados **Altamente Satisfatórios.**

**APL de Malhas**

* Verificado Estudo de Competitividade do Setor de Malharia Retilínea no Circuito de Malhas de Minas Gerais, completo e bem elaborado. Estudo pode ser considerado **Altamente Satisfatório**.

**APL Metalmecânico**

* Foram verificadas evidências de aquisições de equipamentos para o APL (Engenharia Naval e Centro de Tecnologia de Solda) em conformidade com as especificações. **Ação Altamente Satisfatória.**

**APL de Tecnologia da Informação (TI)**

* Relatório final do Projeto de Inteligência e Prospecção de Mercado para Empresas do APL-TI da RMBH, completo e bem elaborado. Documento considerado **Altamente Satisfatório**.

**Feiras, Mostras e Missões**

Foram constatados registros e evidências da participação de representantes dos APLs em Feiras, Mostras e Missões que proporcionaram aos mesmos penetração em novos mercados, *benchmarking* setorial e realização de transações comerciais. Como destaque pode ser elencada a Bioconvention 2013 do APL de Biotecnologia que proporcionou, segundo seus participantes, um aumento superior a 20% em relação ao ano anterior da quantidade de negócios realizados totalizando cerca de US$ 2 milhões, e uma expectativa futura de trocas comerciais no montante de US$ 124 milhões.

Estas ações foram consideradas  **Satisfatórias** e são descritas em seguida.

**APL de Eletroeletrônica**

* Feiras e Missões de Negócios, Apresentado Relatório Fotográfico da Missão de 10 dias na China - Presidente do Sindvel, 10 empresários, consultores e analistas – datado de abril de 2013

**APL de Móveis**

* Mostra de Móveis Goiânia – 2012(26 empresas); Mostra de Móveis C. Grande (21 participantes) – 2012; Mostra de Móveis Petrolina – 2012 (23 participantes); Mostra de Móveis F. Santana – 2012 (28 participantes); Mostra de Móveis Goiânia – 2013 (20 participantes); Mostra de Móveis Vila Velha – 2013 (25 participantes); Mostra de Móveis Belo Horizonte – 2013 (20 participantes); Mostra de Móveis Feira de Santana – 2013 (22 participantes)

**APL de Fundição**

* Feiras e Missões - Metalurgia 2012 (20 participantes)
* Missão China Continental e Oriente datado de abril de 2013, com 16 participantes

**APL de Fruticultura**

* Missão Benchmarking Itália (Outubro 2012)

**APL de Calçados e Bolsas**

* Feiras em parceria com o SEBRAE: Couromoda 2011, 2012; FIMEC 2011, 2012 e 2013; Francal 2011, 2012 e 2013; TM FASHION 2013

**APL de Biotecnologia**

* Feira Hospitalar 2012 (12 participantes); Feira Hospitalar 2013 (9 participantes); Feira Médica 2012 (10 participantes); Bioconvention 2012 (14 participantes), 2013 (11 participantes) ; Bio Partnering 2011,2012; Feira Médica em Dusseldorf (Alemanha) (8 empresas)
* Estruturação da EGL – Missão ao Uruguai 2013 (8 participantes); Missão na Colômbia, 2013 (6 participantes).

**APL de Calçados Nova Serrana**

* Fenova 2013 apoio financeiro para stand via EGL

A eficiência da gestão do Componente 2 é considerada  **SATISFATÓRIA** haja vista a variação do orçamento original conforme pode ser constatado no item 4.2. Recomenda-se para a gestão deste componente a utilização de um mecanismo que centralize todas as informações coletadas pelos analistas de forma a proporcionar um melhor gerenciamento destes indicadores.

**Componente 3**

**Quadro 3 - Eficiência da Implementação do Componente 3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resumo Descritivo** | **Indicadores** | **Status** | **Observações** |
| COMPONENTE 3 | | | |
| **Desenvolvimento e implantação de um sistema de monitoramento, avaliação e de identificação e divulgação das lições aprendidas do Programa** | **Ao final dos primeiros 30 (trinta) meses de execução do Programa:** |  |  |
| 1.1 Sistema de Informações Primárias (SIP) Implementado | **1.1.1 (1)** Sistema de Informações Primárias (SIP) Implementado |  | **1** Sistema de Informações Primárias (SIP) implementado com 150 Empresas Respondentes |
| 1.2 Sistema de Informações Secundárias (SIS) Implementado | **1.2.1** (**1**) Sistema de Informações Secundárias (SIS) Implementado |  | **1** Sistema de Informações Secundárias (SIP) implementado com consulta à RAIS e Arrecadação ICMS dos 7 APLs |
| 1.3 Sistema de Monitoramento Implementado | **1.3.1** (**1**) Sistema de Monitoramento Implementado |  | **1** Sistema de Monitoramento realizado via EPM e MS Project - não há integração para geração de *Status Report* – Dados são exportados para processamento e sua construção |
| 1.4 Plano de Comunicação e Divulgação das Lições Aprendidas Implementado | 1.4.1 **(1)** Plano de Comunicação implementado e (2) oficinas semestrais e atividades de avaliação, aprendizagem, difusão e troca de experiências realizadas para Divulgação das Lições Aprendidas em cada APL |  | **1** Plano de Comunicação implementado e **2** oficinas e atividades de avaliação, aprendizagem, difusão e troca de experiências realizadas para Divulgação das Lições Aprendidas em cada APL |
| 1.5 Avaliação do Programa Implementada | 1.5.1 **(2)** Avaliações do Programa Implementadas |  | (1) Avaliação Intermediária realizada  (1) Avaliação final realizada |

Legenda: Finalizado Parcialmente Finalizado

**Considerações sobre o Componente 3**

A eficiência do Componente 3, no geral, é considerada **Satisfatória** embora não tenha sido verificada a implantação efetiva (parcial) do Sistema de Informações Secundárias (SIS). O impacto sobre a gestão do Programa é elevado considerando-se que os resultados não podem ser medidos tais como estabelecido no Marco Lógico.

**4.2. Gestão dos recursos (inputs) do Projeto**

**Atividades do Componente 2**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabela 7 - Atividades do Componente 2: Implementação dos Planos de Melhoria da Competitividade dos APLs selecionados** | | |
| **RESUMO DESCRITIVO** | **INDICADORES** | **ORÇAMENTO** |
| * 1. **Capacitação e Assessoria Empresarial** | * + 1. **(135)** empresas dos APLs participantes     2. **(300)** colaboradores do APL de Calçados e Bolsas     3. **(100)** empresas dos APLs participantes     4. **(15)** empresas do APL de Biotecnologia     5. **(30)** empresas capacitadas do APL de Calçados nas oficinas de design; (20) colaboradores treinados do APL de Calçados no Curso de Modelagem     6. **(30)** empresas capacitadas do APL de Eletroeletrônicos     7. **(60)** colaboradores treinados do APL de Eletroeletrônicos     8. **(20)** produtos homologados do APL de Eletroeletrônicos | **Valor Previsto:**  **R$ 2.784.755,00**  **Valor Executado:**  R$ 4.033.216,16  **Variação: + 44%** |
| * 1. **Tecnologia Industrial Básica e inovação tecnológica e organizacional** | * + 1. **(20)** empresas com Sistemas de Desenvolvimento de Produto implantados     2. **(25)** empresas capacitadas dos APLs participantes     3. **(1)** Centro Tecnológico do Calçado implantado no APL de Calçados com capacidade de atendimento de (60) empresas por ano     4. **(1)** Centro de Usinagem Calçadista implantado no APL de Calçados com capacidade de atendimento de **(10)** empresas por ano**; (5)** Técnicos capacitados no Centro de Usinagem Calçadista no APL de Calçados     5. **(160)** empresas capacitadas dos APLs participantes **; (36)** empresas com adoção de modernizações dos APLs participantes     6. **(24)** empresas com adoção de modernizações dos APLs participantes     7. **(1)** Laboratório de Prototipagem Mecânica e Design implantado no APL de Eletroeletrônicos**; (100)** Projetos de Novos Produtos desenvolvidos no APL de Eletroeletrônicos     8. **(1)** Plano de Negócios para o ICT do APL de Biotecnologia     9. **(20)** empresas capacitadas do APL de Biotecnologia     10. **(100)** produtores sensibilizados do APL de Fruticultura**; (1)** Plano de Comunicação do APL de Fruticultura**; (1)** Ciclo de Conferência Tecnológica do APL de Fruticultura     11. **(10)** Propriedades Visitadas no APL de Fruticultura; **(1)** Plano de Pesquisa de Tecnologia pós-colheita do APL de Fruticultura**; (1)** Workshop de Tecnologia pós-colheita do APL de Fruticultura     12. **(40)** empresas capacitadas do APL de Fruticultur**a; (12)** empresas com adoção de modernizações do APL de Fruticultura     13. **(15)** empresas capacitadas do APL de Fruticultura     14. **(15)** empresas capacitadas do APL de Fruticultura     15. **(20)** empresas certificadas do APL de Fruticultura | **Valor Previsto:**  **R$ 6.504.975,00**  **Valor Executado:**  R$ 10.004.623,77  **Variação: + 54%** |
| * 1. **Meio- ambiente e Desenvolvimento Social** | * + 1. **(125)** empresas capacitadas dos APLs participantes     2. **(135)** empresas capacitadas no PCMSO + PPRA e CIPA     3. **(45)** empresas capacitadas dos APLs participantes**; (300)** colaboradores sensibilizados nos APLs participantes**;(15)** Propriedades atendidas no APL de Fruticultura     4. **(150)** colaboradores sensibilizados nos APLs participantes**; (5)** Workshops nos APLs participantes**; (5)** Planos de Futuros aos APLs participantes     5. **(125)** empresas capacitadas dos APLs participantes     6. **(4)** Planos/Estudos de Gerenciamento de Resíduos para os APLs participantes     7. **(1)** Plano de Manejo para o APL de Eletroeletrônicos     8. **(155)** empresas sensibilizadas dos APLs participantes**; (30)** propriedades sensibilizadas do APL de Fruticultura     9. **(65)** empresas auditadas nos APLs participantes | **Valor Previsto:**  **R$ 4.277.375,00**  **Valor Executado:**  R$ 3.802.794,59  **Variação: - 11%** |
| * 1. **Logística** | * + 1. **(1)** Plano de Negócios para implantação de um Distrito Eco-Industrial no APL de Calçados e Bolsas     2. **(5)** Estudos de Logística Compartilhada a ser utilizado pelas empresas dos APLs participantes     3. **(1)** Estudo para recuperação e pavimentação da infraestrutura viária interna dos perímetros de Jaíba e Gorutuba - APL de Fruticultura     4. **(1)** Estudo para Fortalecimento da Logística nas Estradas do APL de Fruticultura     5. **(12)** empresas com adoção de modernizações do APL de Fruticultura | **Valor Previsto:**  **R$ 1.304.800,00**  **Valor Realizado:**  R$ 1.139.912,68  **Variação: - 13%** |
| * 1. **Comercialização, prospecção de mercado e exportação** | * + 1. **(150)** empresas participantes de feiras e missões dos APLs participantes     2. **(1)** Estudo de Mercado para o APL de Calçados     3. **(4)** Rodadas de Negócios nos APLs participantes     4. **(1)** Plano de Comunicação e Marketing para o APL de Calçados     5. **(1)** Plano de Escoamento de Estoques Excedentes para o APL de Calçados     6. **(14)** Lojas de rede parceiras operantes no APL de Móveis     7. **(30)** Empresas participantes das Mostras de Móveis no APL de Móveis     8. **(10)** ações conjuntas e coordenadas de mercado para os APLs participantes | **Valor Previsto:**  **R$ 3.553.650,00**  **Valor Realizado:**  R$ 5.905.474,64  **Variação: + 66%** |
| * 1. **Governança, gestão e administração do APL implementadas** | * + 1. **(1)** Técnica da EGL capacitada no APL de Fruticultura     2. **(5)** Planos de Estruturação e Fortalecimento das EGLs implementados nos APLs participantes     3. **(1)** Sistema de Informação Centralizado nos APLs participantes     4. **(6)** Planos de Comunicação apresentados nos APLs participantes     5. **(1)** Modelo de Agência de Governança Local desenvolvido para o APL de Fruticultura     6. **(1)** Plano de Construção e Gerenciamento da Marca - Manga para o APL de Fruticultura     7. **(7)** Técnicos da EGL capacitados no APL de Fruticultura | **Valor Previsto:**  **R$ 3.065.050,00**  **Valor Realizado:**  R$ 3.635.485,83  **Variação: + 19%** |

**Considerações sobre Atividades do Componente 2**

O custo de implantação do Componente 2 variou bastante em relação ao orçamento original. A variação dos custos de Capacitação empresarial pode ser justificada pela elevação da meta de capacitação de 380 colaboradores nos APL, tendo sido levantados 1170 colaboradores capacitados nesta linha de apoio.

A Tecnologia Industrial Básica teve aumento de 54% em relação ao orçamento original e foi a linha com maior investimento, impactada especialmente pela implantação do Laboratório de Prototipagem Mecânica e Design em Santa Rita do Sapucaí. Destacam-se aqui também os investimentos realizados no APL de fruticultura e a capacitação no Centro de Usinagem Calçadista em Nova Serrana.

A variação de 10% acima ou abaixo na expectativa de investimentos em Meio Ambiente e Desenvolvimento Social e também Logística não colocou em risco a realização dos Planos e Estudos planejados nessas ações; salienta-se que enquanto 48 empresas foram beneficiadas nos Planos e Estudos realizados nas atividades de logística, foram capacitados mais de 1.200 colaboradores que participaram das ações de meio ambiente.

Com um aumento de 66% nos investimentos esperados para a linha de Comercialização e Prospecção de Mercado, nesta linha de apoio foram realizados Estudos, Planos de Prospecção de mercado, missões internacionais e feiras nacionais.

O orçamento de maior variação foi o de Governança, Gestão e Administração de APL, constituindo um grande investimento na estruturação dos APL, com destaque para a implantação de modelos de governança e a Prospecção de Mercado para a Manga no APL de Fruticultura e a estruturação e fortalecimento institucional dos 7 APLs participantes por meio de capacitações dos técnicos e Planos de comunicação.

Considerando-se o elevado número de ações empreendidas; a variação cambial do período e a elevação dos custos de importação de equipamentos e participação em missões internacionais, e ainda a satisfação demonstrada por parte de beneficiários e EGLs quanto à qualidade dos serviços prestados, somados a aprovação de 62,5% dos parceiros quanto a alocação dos recursos foi considerada **satisfatória** a distribuição dos investimentos entre as linhas de apoio assim como a gestão financeira do componente 2.

**4.3. Relatórios**

**Finanças do Projeto**

No contrato de empréstimo N0 2117-OC-BR, assinado pelo Governo de Minas em 22 de outubro de 2009, o custo total do Programa é estimado em quantia equivalente a USD 16.700.000,00 (dezesseis milhões e setecentos mil dólares) sendo que o valor do financiamento é de USD 10.000.000,00 (dez milhões de dólares) e o restante, USD 6.700.000,00 (seis milhões e setecentos mil dólares) se referem à contraparte a ser aportada pelo Governo de Minas.

**Cronograma e entrega dos recursos (inputs)**

Para a gestão dos recursos, o BID constitui um Fundo Rotativo no valor de 10% do financiamento para viabilizar os repasses de recursos sendo que em 2012 foi solicitado pela UGP que o Fundo Rotativo fosse aumentado para 20% do valor do Empréstimo, passando a ser de USD 2.000.000,00.

Os fundos recebidos do BID são liberados em USD (dólares) para a conta da Secretaria de Fazenda de Minas Gerais e controladas pela SEDE (UCP) por meio de Solicitações de Desembolso; quando a UGP necessita recursos para pagamentos dos contratos de serviços, a UGP solicita à UCP o resgate de fundos e somente então são liberados recursos em R$ (REAIS) ao câmbio do dia do resgate para a conta da UGP.

A Execução financeira dos recursos BID alcança 96,30% de execução (USD 9.629.985,38) sendo que já foram desembolsados pelo BID para o Fundo Rotativo 100% do valor da operação; o saldo restante (USD 370.014,62) ainda poderá ser utilizado ou deverá ser devolvido até a conclusão do Programa e o consequente encerramento da conta bancária.

Os repasses alcançam o total de R$20.581.106,09 referentes a USD 9.629.985,38. O Gráfico 11 mostra a execução financeira ano a ano.

Conforme poderá ser verificado 2011 a execução financeira foi de 13% dos recursos do empréstimo; neste período foram custeadas principalmente despesas referentes ao Componente I, contratação dos Diagnósticos e de elaboração de PMC, bem como foram iniciadas as ações de estruturação, capacitação e operacionalização da UGP e das 7 UGLs.

Em 2012 foram executados 15% dos recursos, tendo sido iniciada a contratação dos serviços de consultoria recomendados nos PMC; com isto em apenas dois anos, 2013 e 2014, a execução foi de 78% (Gráfico 11).

**Gráfico 11 – Execução de Recursos BID**

Fonte: Elaboração própria

Durante a operação foram assinados 145 contratos de prestação de serviços a serem executados entre 2012 e 2014; isto reflete a elevada capacidade da UGP para a gestão financeira deste programa, considerando-se os processos diferenciados de contratação (normas BID) às quais se submeteu.

Salienta-se que, de acordo com a *Ajuda Memória* da Missão Supervisão ocorrida em 10 de abril de 2012, chefiada pela representante do BID no Projeto, foram autorizadas: (i) aumento do teto para desembolsos de 10 para 20% (do valor do empréstimo); (ii) que a UGP pudesse assinar os pedidos de não objeção; (iii) que a UCP enviasse ao Banco pedido de atualização do ROP, considerando as prorrogações dos prazos de execução e de desembolso. Nesta mesma reunião foi solicitado que fossem utilizadas as normas de contratações e aquisições n0. GN-2347 de 2009.

Com a adoção de revisões *ex-post* para as contratações e maior autonomia para gerir os processos de contratações e não objeções percebe-se claramente o reflexo na aceleração do ciclo financeiro do projeto, proporcionando o impulso que faltava para a implantação do Programa.

A Tabela 8 informa a execução financeira final do programa incluindo contrapartidas financeiras da FIEMG, SEBRAE e EMPRESARIAL.

**Tabela 8 – Execução Financeira Final**

|  |  |
| --- | --- |
| **Componente/Linha** | **Gastos em R$** |
| **Componente I** | **2.859.943,53** |
| Elaboração PMC | 1.451.961,60 |
| Diagnóstico | 1.407.981,93 |
| **Componente II** | **30.518.187,16** |
| Capacitação | 4.033.216,16 |
| Tecnologia | 10.004.623,77 |
| Logística | 1.139.912,68 |
| Meio Ambiente | 3.802.794,59 |
| Comercialização | 5.905.474,64 |
| Gestão do APL | 5.632.165,32 |
| **Componente III** | **715.216,92** |
| Monitoramento | 578.091,88 |
| Comunicação | 137.125,04 |
| **Administração** | **3.702.408,77** |
| UGP | 3.107.720,46 |
| UCP | 70.192,61 |
| Auditoria | 366.045,10 |
| Avaliação | 158.450,60 |
| **TOTAL EXECUTADO** | **R$ 37.795.756,38** |

**Fonte: UGP**

**Recursos de contrapartida**

De acordo com o Artigo 6.04 das Normas Gerais do Contrato de Empréstimo, o Governo de Minas se compromete a fornecer oportunamente para a completa e ininterrupta execução do programa, o equivalente a US$ 6.700.000,00 (seis milhões e setecentos mil dólares) sem que esta estimativa implique limitação ou redução da obrigação do mutuário em relação à implantação do Programa.

Segundo o ROP, em sua cláusula V – Alocação Dos Recursos Do Programa, Financiamento E Contrapartida (i) nenhum APL poderá comprometer mais de 40% dos recursos alocados ao componente 2 do Programa, ii) para os anos seguintes de execução do Programa, será medido o avanço obtido em cada APL relativo a todas as atividades executadas e em execução durante o ano anterior, antes de ser autorizado o início dos investimentos para o ano seguinte e (iii)o financiamento de obras não poderá exceder, em cada APL, 30% do valor alocado ao componente 2 do Programa para o referido APL.

Os Critérios de definição da contrapartida empresarial foram fixados de acordo com a Tabela 9.

**Tabela 9 – Critérios de Contrapartida**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **LINHAS DE APOIO** | **INTERVALO PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS** | **CONTRAPARTIDA DO PROGRAMA** | **TOTAL** |
| Capacitação e Assessoria Empresarial | 25 a 30% | 70 a 75% | 100% |
| Tecnologia Industrial Básica e Inovação Tecnológica | 25 a 50% | 50 a 75% | 100% |
| Meio Ambiente e Desenvolvimento social | 5 a 20% | 80 a 95% | 100% |
| Logística | 10 a 25% | 75 a 90% | 100% |
| Comercialização, Prospecção de Mercado | 30 a 60% | 40 a 70% | 100% |

Fonte: ROP,2013

A Tabela 10 apresenta a contrapartida empresarial apurada ao final do Programa e os percentuais referem-se à proporção das contrapartidas dos empresários face aos valores de contratos de serviços e consultorias assinados pela FIEMG para execução do Programa.

**Tabela 10 – Contrapartida Empresarial**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **CONTRAPARTIDA POR LINHA DE APOIO** | **VALOR CONTRATOS** | **CONTRAPARTIDA EMPRESARIAL** | **%** |
| Capacitação e assessoria empresarial | R$ 2.281.033,27 | R$ 386.304,55 | 17% |
| Tecnologia industrial básica e inovação tecnológica | R$ 760.641,05 | R$ 151.549,70 | 20% |
| Meio ambiente e desenvolvimento social | R$ 2.179.695,18 | R$ 155.801,41 | 7% |
| Posicionamento de mercado, comercialização e prospecção. | R$ 1.217.116,01 | R$ 358.898,70 | 29% |
| TOTAL | R$ 6.438.485,51 | R$ 1.046.630,83 | 16% |

Fonte: Elaboração própria

Embora os percentuais de contrapartida estejam abaixo dos parâmetros informados no ROP, a FIEMG suportou os contratos e aumentou a contrapartida institucional para compensar a contrapartida empresarial. Estes valores estão inclusos na contrapartida cumprida pela FIEMG na execução do contrato

**Tabela 11 – Contrapartida SEBRAE**

|  |  |
| --- | --- |
| **APL** | **Total** |
| APL de Biotecnologia da RMBH | R$ 1.771.672,76 |
| APL de Calçados de Nova Serrana | R$ 1.586.684,18 |
| APL de Calçados e Bolsas RMBH | R$ 954.954,14 |
| APL de Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí | R$ 549.191,46 |
| APL de Fruticultura da região do Jaíba | R$ 1.687.090,00 |
| APL de fundição de Divinópolis | R$ 111.377,00 |
| APL de móveis de Ubá | R$ 431.808,00 |
| **TOTAL** | **R$ 7.092.777,54** |

Fonte: UGP

Considerando os valores informados nas Tabelas 9, 10 e 11, e de acordo com a SD-014, é apresentada a composição dos recursos executados no Programa:

**Tabela 12 – Contrapartida Financeira do Programa em USD**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **RECURSO BID** | **SEBRAE** | **FIEMG/GOV-MG** | **TOTAL** |
| 20.581.106,09 | 7.092.777,54 | 10.121.872,55 | 37.795.756,18 |
| 17.214.650,09 | |

Fonte: UGP

**Custos**

Segundo o Plano de Aquisições do programa de 21 de agosto de 2014, para atividades comuns a todos os APL tais como capacitação da equipe UGP, serviços técnicos diversos, despesas com viagens, publicações, e seminários e workshops da agenda do Programa tais como workshop de resultados, foram reservados dos recursos BID, apenas R$ 949.797,00 e portanto menos de 3% do valor total do projeto e 5% BID, parecendo-nos satisfatório o custo-benefício de implantação do programa.

**Execução contratual**

Segundo o Relatório de controle de cláusulas contratuais do BID o cumprimento das condições prévias ao primeiro desembolso ocorreu em prazo satisfatório bem como todas as demais cláusulas tais como apresentação dos Relatórios de Fundo Rotativo e apresentação das Demonstrações financeiras auditadas em 2012 e 2013.

O último desembolso previsto para 22/out/2014 foi processado no dia 13/10/2014 (vide LMS 30/11/2014). Com isto os próximos desembolsos servirão para justificativa do Fundo Rotativo e fechamento do valor executado no Programa.

Não foram encontrados no site do BID (acesso em 03/12 às 11:58) nem disponibilizados para análise os relatórios RMP relativos aos semestres 2013-2 e 2014-1, também pendentes no referido documento (OPMAS).

As demais cláusulas referem-se ao encerramento do Programa: entrega do relatório de avaliação final de Programa e compilação de dados finais do Programa junto ao BID.

Esta consultoria classifica como **satisfatório** o cumprimento das cláusulas contratuais relacionadas aos processos de execução de recursos BID não impactando em problemas ou riscos para o Projeto.

**4.4. Problemas, Contingências e Encaminhamentos**

Os problemas de maior abrangência e impacto no projeto ocorreram e foram gerenciados em etapas distintas do Programa (Quadro 4).

**Quadro 4. Principais problemas e respectivos encaminhamentos**

|  |  |
| --- | --- |
| **Problemas** | **Encaminhamentos** |
| Dificuldades relacionadas aos prazos de respostas aos pedidos de não-objeção para contratações com consequente atraso no cronograma de implantação. | Autorização para adoção de procedimentos de revisão ex-post a partir de abril de 2012. |
| Processo de Comunicação e Interação com o BID | Entendimentos durante duas Missões realizadas pelo BID em 10/04/2012 e 22/06/2012 para esclarecimentos de dúvidas sobre procedimentos BID para registro de correspondências e regras de comunicação. |
| Elevado *turn over* entre técnicos e analistas; | Rapidez na substituição por profissional de capacidade superior;  Consolidação da UGP em Gestão de Projetos e capacitação permanente da equipe. |
| Baixa adesão de empresas não sindicalizadas e pouco próximas às EGLs | Trabalho intensivo de comunicação para mobilização e integração da comunidade empresarial em torno do Programa. |
| Início de atividades pelo Sebrae de forma antecipada a UGP | UGP contou com a liderança das EGL para mobilização e implantação das atividades. |
| Pressão dos Sindicatos para realização de ações não planejadas no ROP. | Elevação do nível técnico dos argumentos e respostas do CAT às solicitações colocadas em pauta. |
| Lacuna entre o tempo de elaboração dos PMCs e operação efetiva do Programa | Implantação de ações de apoio às EGL para fortalecimento institucional;  Capacitação da UGP;  Estruturação de modelo de monitoramento;  Implantação do Plano de Comunicação como estratégia de sensibilização dos beneficiários. |
| Dificuldades na obtenção de contrapartida empresarial | Esclarecimentos e informações sobre as normas de adesão ao programa, conforme estabelecidas no ROP. |
| Baixa adesão para algumas ações (inviabilização da ação) | Elaboração de nova proposta em parceria com as EGLs de forma a adequar à necessidade local. |
| O alinhamento das três maiores entidades de fomento industrial para uma ação coordenada foi um desafio para os empresários tanto quanto para os sindicatos e instituições locais, que tiveram que se adaptar a esta nova forma de atuação das entidades de classe e Sistema S. | Estruturação e capacitação das EGL por meio de Planos de fortalecimento institucionais, Sistemas de Informação Centralizados, Planos de Comunicação, e outras ações. |
| Desafio da Implantação da UGP | IEL implantou a UGP unidade autônoma dentro do Sistema FIEMG para a gestão do Programa. Entre os desafios, manter a sintonia entre as equipes interna e externa, quanto às autonomias e regulações necessárias ao bom entendimento sobre os processos de contratações, execução e monitoramento, que fossem apropriados às normas do BID e adequadas às práticas da instituição. |

**4.5. Conclusões e Recomendações sobre a eficiência do Programa**

No Quadro 5, pode ser observada a síntese da avaliação da eficiência da gestão na implementação e respectiva valoração.

**Quadro 5 – Síntese da Eficiência da Gestão na Implementação**

| **NÍVEIS** | **VALORAÇÃO** | **OBSERVAÇÕES** |
| --- | --- | --- |
| O desempenho da Agência Executora quanto aos indicadores de resultados projetados e responsabilidades acordadas. | Altamente Satisfatório | Foram observados esforços consideráveis desde o início do projeto da Agência Executora em operar de forma eficiente o projeto e consequentemente alcançar seus resultados. Não foram medidos os esforços no sentido de aprender e incorporar conhecimento novo no processo. |
| Quantidade e qualidade de eventos de capacitação, seminários, e outros previstos e realizados. | Satisfatório | Ações de capacitação e workshops para entrega de produtos de pesquisa, manuais e estudos verificados conforme item 4.1. O quantitativo de eventos é satisfatório em relação ao que foi planejado nos PMC. A qualidade das ações pode ser verificada na nota ao final deste Quadro. |
| Provimento de recursos financeiros BID. | Satisfatório | A partir de abril de 2012 houve alterações relevantes no relacionamento BID/UCP/UGP e o provimento de recursos tornou-se regular, oferecendo segurança para a continuidade da implantação do Programa. |
| Provimento do aporte na contrapartida. | Altamente Satisfatório | A contrapartida superou o valor estimado no Contrato de Empréstimo. |
| Gestão adequada dos recursos. | Satisfatório | A equipe UGP realizou uma gestão responsável e adequada em relação aos processos de Gestão de Recursos BID, considerando o contexto em que o projeto foi executado |
| Controle financeiro. | Satisfatório | A UGP possui Analista Financeiro exclusivo para a execução do Programa e a UCP acompanhou todas as transações. |
| Planejamento das atividades. | Satisfatório | UGP manteve agenda de planejamento e monitoramento do Programa junto com analistas dos APL, atualizando regularmente os status do Project de cada APL.  Nos casos em que houve necessidade, as atividades críticas foram levadas ao conhecimento do CAT para decisão estratégica. |
| Monitoramento e ajustes das atividades. | Satisfatório | Sistema de monitoramento implantado por meio de MS Project, atualizado mensalmente por cada analista designado ao APL |
| Efeitos cambiais imprevistos. | Satisfatório | A variação cambial do Programa foi favorável, não foram encontrados efeitos cambiais que interferissem no fluxo financeiro do Programa. |
| Qualidade da coordenação do Programa. | Altamente Satisfatório | Coordenação da UGP implantou Gestão de Projetos baseada nos conceitos de PMI e sua atuação de destaque pode ser verificada no item 3.1. Além disso, os fornecedores apontaram (100%) que o monitoramento de seus serviços foi realizado em sua plenitude pela Coordenação do Programa, com um destaque para o trabalho estruturado dos analistas. |
| Qualidade dos consultores. | Satisfatório | Beneficiários e EGLs avaliaram positivamente a qualidade das consultorias com muito poucas exceções (ver anexos 7 e 9) |
| Envolvimento das Entidades Gestoras Locais. | Satisfatório | As EGL participaram ativamente da implantação do Programa conforme anexo 9 e Pesquisa de Satisfação da FIEMG, que apontou um grau de satisfação de 87,8% com a atuação das mesmas. |
| Administração e Gestão do Programa | Satisfatório | Ver fatores críticos de êxito (cap.6) |
| Monitoramento e Avaliação (M&A) | Satisfatório | Sistema de Monitoramento via EPM, ainda não consolidado, sem entretanto impactar prestação de contas contratuais e transparência da execução. |

**\*\* Nota sobre a Qualidade e Adequação das ações**

Para os Beneficiários do Programa, as ações disponibilizadas tiveram sua qualidade apontada como igual ao esperado e acima do esperado por 77,77% dos respondentes e acima do esperado por 5,56% dos respondentes. O impacto destas ações para os destinatários foi considerado alto para 68,52% e muito alto para 12,96%.

O Nível de adequação destas ações foi considerado pelos fornecedores como extremamente adequadas por 21,43%; muito adequadas por 50% e adequadas por 28,57%. O que sugere que os beneficiários realmente estavam precisando desses serviços corroborando os PMCs iniciais.

Para os não participantes, não houve percepção significativa da qualidade das ações (superficialmente 23,08% e sim 15,38%) devido ao desconhecimento do programa pela grande maioria destes respondentes.

Já para os Parceiros Institucionais a qualidade das ações foi considerada igual ao esperado por 28,57% dos entrevistados, acima do esperado por 50% e três APLs consideraram abaixo do esperado (Nova Serrana, Fruticultura e Calçados e Bolsas RMBH).

**Constatações por APL**

Por APL podem ser destacadas as seguintes conclusões mais relevantes:

* **APL de Biotecnologia – Região Metropolitana de Belo Horizonte**

**Aspectos Positivos**

- Empresas intensivas em conhecimento

- Criação da AMBIOTEC diferenciando empresas de biotecnologia do mercado farmacêutico como um todo

- Elevada qualidade técnica da mão de obra

- Histórico de consolidação da marca regionalmente

**Aspectos negativos /Oportunidades para Melhoria**

- Muito baixo conhecimento gerencial, extrema fragilidade nesta competência

- Ambiente de alta competitividade

- Baixa cooperação entre empresas

- Altos custos para adequação a legislação vigente (Acreditação)

- Entraves burocráticos

- Projeção da marca Internacionalmente

- Ausência de um Centro de Pesquisa Compartilhado que possa dinamizar e acelerar a inovação das empresas

- Tamanho das empresas resulta em aquisições por grandes grupos

* **APL de Calçados – Nova Serrana**

**Aspectos positivos**

- Empresas de médio porte com flexibilidade de adaptação ao mercado

- Preços competitivos

- Elevado nível de associativismo (SINDINOVA)

- Elevado nível de empreendedorismo

- Logística de escoamento da produção

- Exportação para países da América do Sul

- Fornecimento para setor público (tênis escolares)

**Aspectos negativos/Oportunidades para Melhoria**

- Baixo Índice de design próprio dos produtos

- Baixo índice de ações nacionais de marketing, tecnologia agregada à produção

- Baixos índices de certificação de qualidade

- Necessidade de adaptações às normas ambientais;

- Cultura de planejamento ainda incipiente

- Pressão sofrida pelos preços praticados na indústria chinesa

- Crise internacional (Argentina)

- Barateamento das marcas internacionais

- Impacto dos custos de produção pela variação cambial

* **APL de Calçados e Bolsas – Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH)**

**Aspectos positivos**

- Integração com APL de Nova Serrana, onde há mais tecnologia há mais tempo inclusive Laboratório SENAI.

- Reforço do associativismo durante a realização do Programa

- Distrito Eco industrial com terreno já cedido pelo atual Prefeito de Belo Horizonte

**Aspectos negativos/Oportunidades para Melhoria**

- Mão de obra de baixa capacitação e baixos salários

- SENAI da RMBH não possui laboratório para calçados

- Concorrência com mercado chinês

- Dificuldades de acesso a linhas de crédito

- Situação macroeconômica do país

- Fiscalização exacerbada em MG em relação a outros Estados (Lei NR-12) estrangula empresário do setor

* **APL de Eletroeletrônico – Santa Rita do Sapucaí**

**Aspectos positivos**

- Forte atuação e representatividade do SINDVEL

- Atuação das incubadoras

- Instituições de ensino

- Reconhecimento nacional como maior polo de eletroeletrônico do País

- Diversidade de produtos e empresas

- Competência para customização de produtos e serviços

- A logística da cidade e proximidade de São Paulo

- Presença de investidores estrangeiros

- Capacidade para criação de produtos inovadores com tecnologia de ponta

- Participação de instituições de ensino e entidades como SENAI, INATEL, FAI.

- Criação do Laboratório de Prototipagem Mecânica e Design de alta tecnologia atenderá empresas da região e empresas com diversidade de produtos.

**Aspectos negativos/Oportunidades para Melhoria**

- Infraestrutura da cidade

- Falta de um plano diretor da cidade

- Dependência de importação

- Dificuldade em fazer prospecção de mercado

- Dificuldade de Internacionalização

- Mudanças tecnológicas acontecem em alta velocidade

- Produtos importados competem com produtos brasileiros de forma desleal, devido à carga tributária;

- Facilidade de o produto importado entrar no Brasil e chegar até o consumidor

- Tempo para realizar processo de patente junto INPI, ou outros órgãos é longo.

* **APL de Fundição – Cláudio, Divinópolis e Itaúna**

**Aspectos Positivos**

- Experiência na produção de Fundidos;

- Empresas de porte médio com possibilidade de adaptação ao mercado;

- Fortalecimento do mercado interno de consumo;

- Proximidade das regiões produtoras de matérias primas (autossuficiência)

- Localização privilegiada do APL em região industrializada

- Agrega qualidade ao produto nacional visando atender segmento de mercado

- Proximidade com centros tecnológicos (BH, ITAUNA)

**Aspectos negativos /Oportunidades para Melhoria**

- Baixa cultura de planejamento

- Baixo índice de tecnologia agregada à produção

- Elevada quantidade de mão de obra pouco instruída

- Baixos índices de certificação de qualidade;

- Necessidade de adaptações às normas ambientais.

- Pressão sofrida dos preços praticados pela indústria chinesa

- Crise internacional (União Europeia).

* **APL de Fruticultura – Jaíba**

**Aspectos Positivos**

- Forte representatividade da EGL local

- Agricultura irrigada, reduzindo a dependência por precipitações na região;

- Culturas adaptadas ao clima,

- Fortalecimento do mercado interno

- Cotação nacional da banana em alta

- Possibilidade de ampliação da área de cultivo

- Logística de acesso aeroportuário

- Marca Região do Jaíba

- Tecnologia incorporada ao processo produtivo

**Aspectos negativos/Oportunidades para Melhoria**

- Baixa Cultura de planejamento

- Infraestrutura de escoamento da produção

- Elevada distância dos centros de distribuição e consumo

- Baixo apoio da Administração pública local

- Concorrência com outras regiões (Bom Jesus da Lapa e Petrolina)

- Questões fitossanitárias.

- Atividade extrativista; não existem complexos industriais de beneficiamento de frutas na região.

- Resistência de parte da mão de obra em se capacitar; há crença de que a capacitação gera maior nível de cobrança por parte dos empresários.

* **APL de Móveis – Ubá**

**Aspectos positivos**

- Qualidade dos produtos

- Marca reconhecida nacionalmente

- Relacionamento entre as entidades (FIEMG/IEL/SEBRAE/INTERNSIND, ETC).

**Aspectos negativos/Oportunidades para Melhoria**

- Baixo índice de associativismo

- Rejeição das empresas por grande parte da população

- Baixa adesão das empresas aos projetos e programas

- Fragilidade em relação à logística

- Falta de fornecedores locais

- Baixo comprometimento da mão de obra local

****

Efetividade do Projeto

5

**5.1. Introdução**

A efetividade do Programa aqui é analisada a partir dos indicadores estabelecidos no Marco Lógico (Anexo 2) considerando os de impacto, relacionados a Finalidade, e de efeito, relacionados ao Propósito.

**5.2. Resultados alcançados pelo projeto**

**5.2.1 Resultados e efeitos relacionados a Finalidade do Programa**

A Finalidade do Programa foi “*Contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável de Minas Gerais, aumentando a produtividade e a competitividade das empresas envolvidas nos 7 Arranjos Produtivos Locais (APLs) participantes do Programa*”. Para tanto foram estabelecidos indicadores que impactassem o objetivo superior do Programa, que serão analisados em seguida.

Os pressupostos relacionados a esses indicadores foram exaustivamente detalhados no 3.2.1 deste relatório. Chegou-se à conclusão que a operação do Programa foi realizada em um ambiente desfavorável para a maioria dos beneficiários e de elevada incerteza, por outro lado, as Políticas governamentais de MPEs continuaram fortalecidas e em avanço. Quanto ao nível de adesão ao programa, foram considerados satisfatórios em termos de execução e cumprimento de normas contratuais.

Quanto aos meios de verificação, conforme apontado anteriormente, esta avaliação se vê impossibilitada de acesso tal e qual prescrito no Marco Lógico, na afirmação de que a Secretaria de Estado de Fazenda daria acesso a informações que permitissem o cálculo efetivo de receitas de venda e produtividade. Dessa forma os seguintes critérios foram utilizados para a avaliação deste item:

1. Foi considerada como linha de base o ano de 2009 e finalização dezembro de 2013;
2. Foi considerado para efeito de aumento de receitas, a variação no período de arrecadação das empresas.
3. A produtividade foi calculada em função da variação de empregos e total de arrecadação das empresas no período de análise
4. Foi considerado para o aumento de receita a arrecadação.
5. Foi utilizado o CNAE 2.0 para pesquisa na base de dados do CAGED/RAIS (Ver Anexo 10)

**Resultados por APL**

1. **Fundição**

De 2009 a 2013 a variação do número de estabelecimentos no APL de Fundição foi de +30, ou seja, em 2013 existiam mais 30 estabelecimentos do que em 2009. Em relação ao número de empregados a variação de 2009 a 2013 foi de 1511 empregos a mais, totalizando uma taxa de crescimento de 22,81%. Em relação a arrecadação, foi verificado em 2013, um acréscimo de 183,94% em relação a 2009.

Enquanto no setor a variação do emprego foi de 7,5% no período em estudo no Brasil, em Minas Gerais este indicador chegou a 12,41%.

**Tabela 13.a – Variação do emprego no setor de Fundição**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BRASIL CNAE 2.0** | | | **MINAS GERAIS CNAE 2.0** | | |
| PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 | PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 |
| 2009 | 256931 | 7,65% | 2009 | 36243 | 12,41% |
| 2013 | 276598 | 2013 | 40739 |
| Total | 19667 | TOTAL | 4496 |

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 13.b – APL de Fundição: estabelecimentos, estoque de empregos e arrecadação Estadual**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fundição** | | | |
| Período | Estabelecimentos | Empregos | Arrecadação |
| 2009 | 239 | 6623 | R$ 12.774.748,63 |
| 2013 | 269 | 8134 | R$ 36.273.088,03 |
| Variação | 30 | 1511 | R$ 23.498.339,40 |

1. **Móveis - Ubá**

De 2009 a 2013 a variação do número de estabelecimentos no APL de Móveis foi de +20, ou seja, em 2013 existiam mais 20 estabelecimentos do que em 2009. Em relação ao número de empregados a variação de 2009 a 2013 foi de 3153 empregos a mais, totalizando uma taxa de crescimento de 23,95%. Em relação a arrecadação, foi verificado em 2013, um acréscimo de 117,75% em relação a 2009.

Enquanto no setor a variação do emprego foi de 16,69% no período em estudo no Brasil, em Minas Gerais este indicador chegou a 23,28%.

**Tabela 14.a – variação do emprego no setor de Móveis**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BRASIL CNAE 2.0** | | | **MINAS GERAIS CNAE 2.0** | | |
| PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 | PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 |
| 2009 | 246424 | 16,69% | 2009 | 31429 | 23,28% |
| 2013 | 287544 | 2013 | 38745 |
| Total | 41120 | TOTAL | 7316 |

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 14.b – APL de Móveis: estabelecimentos, estoque de empregos e arrecadação Estadual**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Móveis** | | | |
| Período | Estabelecimentos | Empregos | Arrecadação |
| 2009 | 324 | 13166 | R$ 32.987.116,78 |
| 2013 | 344 | 16319 | R$ 71.829.031,56 |
| Variação | 20 | 3153 | R$ 38.841.914,78 |

1. **Calçados Nova Serrana**

De 2009 a 2013 a variação do número de estabelecimentos no APL de Calçados foi de +130, ou seja, em 2013 existiam mais 130 estabelecimentos do que em 2009. Em relação ao número de empregados a variação de 2009 a 2013 foi de 3962 empregos a mais, totalizando uma taxa de crescimento de 23,72%. Em relação a arrecadação, foi verificado em 2013, um acréscimo de 144,02% em relação a 2009.

Enquanto no setor a variação do emprego foi de -6,30% no período em estudo no Brasil, em Minas Gerais este indicador chegou a 6,24%.

**Tabela 15.a – variação do emprego no setor de Calçados**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BRASIL CNAE 2.0** | | | **MINAS GERAIS CNAE 2.0** | | |
| PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 | PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 |
| 2009 | 368835 | -6,30% | 2009 | 33456 | 6,54% |
| 2013 | 345581 | 2013 | 35643 |
| Total | -23254 | TOTAL | 2187 |

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 15.b – APL de Móveis: estabelecimentos, estoque de empregos e arrecadação Estadual**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Calçados Nova Serrana** | | | |
| Período | Estabelecimentos | Empregos | Arrecadação |
| 2009 | 1070 | 16705 | R$ 25.196.815,57 |
| 2013 | 1200 | 20667 | R$ 61.486.117,78 |
| Variação | 130 | 3962 | R$ 36.289.302,21 |

1. **Fruticultura - Jaíba**

De 2009 a 2013 a variação do número de estabelecimentos no APL de Fruticultura foi de +23, ou seja, em 2013 existiam mais 23 estabelecimentos do que em 2009. Em relação ao número de empregados a variação de 2009 a 2013 foi de 1367 empregos a mais, totalizando uma taxa de crescimento de 41,57%. Em relação a arrecadação, foi verificado em 2013, um acréscimo de 154,43% em relação a 2009.

Enquanto no setor a variação do emprego foi de -14,25% no período em estudo no Brasil, em Minas Gerais este indicador chegou a 26,63%.

**Tabela 16.a – variação do emprego no setor de Fruticultura**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BRASIL CNAE 2.0** | | | **MINAS GERAIS CNAE 2.0** | | |
| PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 | PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 |
| 2009 | 75607 | -14,25% | 2009 | 6192 | 26,63% |
| 2013 | 64832 | 2013 | 7841 |
| Total | -10775 | TOTAL | 1649 |

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 16.b – APL de Fruticultura: estabelecimentos, estoque de empregos e arrecadação Estadual**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fruticultura** | | | |
| Período | Estabelecimentos | Empregos | Arrecadação |
| 2009 | 219 | 2581 | R$ 36.915,01 |
| 2013 | 283 | 4046 | R$ 161.087,74 |
| Variação | 64 | 1465 | R$ 124.172,73 |

1. **Eletroeletrônico – Santa Rita do Sapucaí**

De 2009 a 2013 a variação do número de estabelecimentos no APL de Eletroeletrônico foi de +17, ou seja, em 2013 existiam mais 17 estabelecimentos do que em 2009. Em relação ao número de empregados a variação de 2009 a 2013 foi de 1918 empregos a mais, totalizando uma taxa de crescimento de 39,90%. Em relação a arrecadação, foi verificado em 2013, um acréscimo de 50,82% em relação a 2009.

Enquanto no setor a variação do emprego foi de 17,02% no período em estudo no Brasil, em Minas Gerais este indicador chegou a 16,77%.

**Tabela 17.a – variação do emprego no setor de Eletroeletrônicos**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BRASIL CNAE 2.0** | | | **MINAS GERAIS CNAE 2.0** | | |
| PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 | PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 |
| 2009 | 673653 | 17,02% | 2009 | 70138 | 16,77% |
| 2013 | 788339 | 2013 | 81903 |
| Total | 114686 | TOTAL | 11765 |

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 17.b – APL de Eletroeletrônica: estabelecimentos, estoque de empregos e arrecadação Estadual**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Eletroeletrônicos** | | | |
| Período | Estabelecimentos | Empregos | Arrecadação |
| 2009 | 186 | 4807 | R$ 19.892.147,72 |
| 2013 | 203 | 6725 | R$ 30.002.236,08 |
| Variação | 17 | 1918 | R$ 10.110.088,36 |

1. **Biotecnologia**

De 2009 a 2013 a variação do número de estabelecimentos no APL de Biotecnologia foi de +22, ou seja, em 2013 existiam mais 22 estabelecimentos do que em 2009. Em relação ao número de empregados a variação de 2009 a 2013 foi de 1028 empregos a mais, totalizando uma taxa de crescimento de 15,62%. Em relação à arrecadação, foi verificado em 2013, um acréscimo de 15,22% em relação a 2009.

Enquanto no setor a variação do emprego foi de 18,96% no período em estudo no Brasil, em Minas Gerais este indicador chegou a 20,60%.

**Tabela 18 – variação do emprego no setor de Biotecnologia**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BRASIL CNAE 2.0** | | | **MINAS GERAIS CNAE 2.0** | | |
| PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 | PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 |
| 2009 | 153669 | 18,96% | 2009 | 14338 | 20,60% |
| 2013 | 182809 | 2013 | 17291 |
| Total | 29140 | TOTAL | 2953 |

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 18.b – APL de Biotecnologia: estabelecimentos, estoque de empregos e arrecadação Estadual**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Biotecnologia** | | | |
| Período | Estabelecimentos | Empregos | Arrecadação |
| 2009 | 112 | 6581 | R$ 44.674.732,17 |
| 2013 | 134 | 7609 | R$ 51.475.177,98 |
| Variação | 22 | 1028 | R$ 6.800.445,81 |

1. **Calçados e Bolsas RMBH**

De 2009 a 2013 a variação do número de estabelecimentos no APL de Calçados e Bolsas foi de -47, ou seja, em 2013 existiam 47 estabelecimentos a menos do que em 2009. Em relação ao número de empregados a variação de 2009 a 2013 foi de -483 empregos, totalizando uma taxa de crescimento de -19,34%. Em relação a arrecadação, foi verificado em 2013, um acréscimo de 58,75% em relação a 2009.

Enquanto no setor a variação do emprego foi de -6,32%% no período em estudo no Brasil, em Minas Gerais este indicador chegou a +5,81%.

**Tabela 19.a – variação do emprego no setor de Calçados e Bolsas**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BRASIL CNAE 2.0** | | | **MINAS GERAIS CNAE 2.0** | | |
| PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 | PERÍODO | ESTOQUE | VARIAÇÃO 2009/2013 |
| 2009 | 386036 | -6,32% | 2009 | 35082 | 5,81% |
| 2013 | 361654 | 2013 | 37120 |
| Total | -24382 | TOTAL | 2038 |

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 19.b – APL de Calçados e Bolsas: estabelecimentos, estoque de empregos e arrecadação Estadual**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Calçados e Bolsas RMBH** | | | |
| Período | Estabelecimentos | Empregos | Arrecadação |
| 2009 | 264 | 2497 | R$ 2.105.972,81 |
| 2013 | 217 | 2014 | R$ 3.343.283,25 |
| Variação | -47 | -483 | R$ 1.237.310,44 |

**Comentários relacionados aos indicadores (ajustes necessários)**

Em relação ao APL de Bolsas e Calçados foi verificado em dois períodos (2011 e 2013) crescimentos de arrecadação atípicos, muito superiores a tendência de crescimento do setor comparada ao histórico de empregos (sem dados para explicar este comportamento). Desta forma adotou-se a regularidade do crescimento para o cálculo de produtividade, que passou de 97,11% para 28,56%.

Esta mesma questão foi observada no APL de Jaíba, porém o *outlier* é o ano de 2013. O mesmo procedimento adotado para Calçados e Bolsas fez a produtividade passar de 154,43% para 82,51%.

Em função dos cálculos realizados foram encontrados os resultados dos indicadores de impacto que podem ser vistos na Tabela 20.

**Tabela 20 – Resultado dos Indicadores de Impacto**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resumo Descritivo** | **Indicadores** | **Meios de Verificação** | **RESULTADOS** |
| **Finalidade** |  |  |  |
| Contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável de Minas Gerais, aumentando a produtividade e a competitividade das empresas envolvidas nos 7 Arranjos Produtivos Locais (APLs) participantes do Programa. | Ao final do Programa e 2 anos depois de sua finalização, como média para os APLs do Programa com relação às linhas de base respectivas: | Relatório da evolução dos indicadores de produtividade e competitividade em relação às linhas de base das empresas participantes do Programa nos 7 APLs. |  |
| 1) Aumento de pelo menos 15% nas receitas de vendas das empresas dos 7 APLs atendidas pelo programa | Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (**SEF-MG**) | **Variação da Arrecadação (ICMS) 2009 -2013:**  **Fundição: 184%**  **Móveis: 117,5%**  **Calçados e Bolsas: 58,75%**  **Calçados N. Serrana: 144%**  **Fruticultura Jaíba: 336,37%**  **Eletroeletrônicos: 50,82%**  **Biotecnologia: 15,22%** |
| 2) Aumento de pelo menos 10% no número de empregos diretos gerados nas empresas dos 7 APLs atendidos pelo Programa | Ministério do Trabalho e Emprego – **MTE**  Relação Anual de Informações Sociais - **RAIS** Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - **CAGED** | **Apuração RAIS 2009-2013**  **Fundição: 22,81%**  **Móveis: 23,95%**  **Calçados e Bolsas: -19,34%**  **Calçados N. Serrana: 23,72%**  **Fruticultura Jaíba: 56,76%**  **Eletroeletrônicos: 39,90%**  **Biotecnologia: 15,62%** |
| 3) Aumento de pelo menos 10% na produtividade das empresas dos 7 APLs atendidas pelo Programa | Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (**SEF-MG**)  Ministério do Trabalho e Emprego – **MTE**  Relação Anual de Informações Sociais - **RAIS** Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - **CAGED**  Pesquisa de dados primários | **Apuração por meio da média avaliação da Arrecadação (1) e Empregos (2):**  **Fundição:** 103%  **Móveis:** 70%  **Calçados e Bolsas:** 19%  **Calçados N. Serrana:** 83%  **Fruticultura Jaíba:** 196%  **Eletroeletrônicos**: 44%  **Biotecnologia:** 15% |

Fonte: Elaboração Própria

**Limitações e considerações sobre indicadores de Impacto e Finalidade do Programa**

Dadas as limitações em se calcular efetivamente os indicadores de impacto estabelecidos pelo Marco Lógico, pode-se inferir que o desempenho do setor reflete o desempenho dos 7 APLs pelas seguintes constatações:

1. Os **beneficiários** apontaram que as ações implementadas foram de alto impacto (68,52%) no desempenho de suas empresas; 75,93% consideraram suas empresas competitivas e que este patamar foi contribuição direta do programa (66,04% apontaram como importante);
2. Da mesma forma os **Fornecedores** apontaram que seus serviços foram importantes (71,43%) para aumentar o nível de competitividade das beneficiárias.

Em Minas Gerais, com exceção do setor de Eletroeletrônico, todos os outros setores observaram um aumento de empregos superior à média brasileira. Da mesma forma, todos os APLs, com exceção de Calçados e Bolsas da RMBH, apresentaram estoques de emprego superiores a Minas Gerais.

Tudo isto somado a percepção dos beneficiários de que o impacto das ações no desempenho de suas empresas foi considerado alto por 68,52% dos entrevistados e que essas ações também irão refletir no desempenho futuro destas empresas (afirmação de 64,81% dos beneficiários); e ainda que a sustentabilidade destas empresas e de seus APLs foi considerada alta (70,37% e 51,85% respectivamente) e finalmente dados os níveis de competitividade destas empresas e APLs apresentados nos anexos desta avaliação pode-se concluir que: **OS INDICADORES CONTRIBUIRAM EFETIVAMENTE PARA O ALCANCE DA FINALIDADE DO PROGRAMA.**

**5.2.2 Resultados e efeitos relacionados ao Propósito do Programa**

Os pressupostos relacionados ao Propósito implicam em primeiro lugar na incorporação nos 7 APLs do modelo de desenvolvimento local, ancorado na ação articulada entre as empresas.

Isto foi verificado nas ações estabelecidas via operação do programa onde houve integração entre os atores envolvidos em prol da melhoria e fortalecimento dos instrumentos e mecanismos de inovação. Tal constatação se fundamenta na percepção dos parceiros institucionais do programa que consideraram o seu desenho adequado a realidade das empresas (87,50%) e destacaram a ação conjunta dos executores em prol do fortalecimento e competitividade dos APLs (anexo 9). Além disso pode ser destacado o elevado nível de engajamento dos beneficiários e comprometimento dos executores e parceiros institucionais já mencionado nesta avaliação e disponível em seus anexos.

Em segundo lugar, como pressuposto para o alcance do Propósito é condicionada a “*Continuidade das políticas nacionais de apoio aos APLs e de inovação*”. No Brasil, a adoção generalizada do termo Arranjo Produtivo Local e a constatação de sua potencialidade como um meio para o aumento da competitividade territorial tem nos últimos anos sido uma prioridade Governamental. As evidências dessa prioridade são retratadas na inclusão dos mesmos nos Planos Plurianuais do Governo Federal desde 2000, no Plano Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação 2007-2010, na Política de Desenvolvimento Produtivo 2008-2013 e mais recentemente no Plano Brasil Maior 2010-2014 (Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior do Governo Federal). Este último elenca um conjunto de dez metas prioritárias para 2014 que impactam significativamente o desempenho dos setores dinamizados.

Já em relação a inovação, o MCT em 2011 estabeleceu a Estratégia Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação (ENCTI) que dá continuidade e aprofunda o Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação 2007-2010 (PACTI) Ao definir como seus eixos de sustentação a promoção da Inovação nas empresas; um novo padrão de financiamento público para o desenvolvimento científico e tecnológico, fortalecimento da pesquisa e da infraestrutura científica e tecnológica e formação e capacitação de recursos humanos, o MCT reconhece e dá importância a necessidade do País diversificar a sua pauta comercial em direção a produtos mais intensivos em conhecimento, condição fundamental para o desenvolvimento no longo prazo.

Em que pese os desdobramentos e resultados das políticas apresentadas anteriormente, é fato que as principais políticas relacionadas a desenvolvimento regional e inovação têm evoluído nos últimos anos.

**Número de empresas participantes por APL**

Segundo pesquisa realizada pela UGP em 2008 disponível no sítio da FIEMG ([www.fiemg.org/competitividadeaplmg.com.br](http://www.fiemg.org/competitividadeaplmg.com.br)) e informações sobre adesão ao programa, também fornecidas pela UGP, o quantitativo de empresas nos APLs beneficiados e respectiva adesão ao projeto podem ser vistas nas Tabelas 21 e 22 (Fonte: UGP, 2014).

Na Tabela 21, foram consolidadas todas as participações das empresas no Programa, resultando em uma média de adesão de 33,02%, superior ao indicador estabelecido pelo Projeto. As menores adesões são dos APLs de Calçados e Bolsas e Fruticultura. Este último não deveria estar incluído no cálculo devido a sua dimensão muito superior aos demais APLs. Já na Tabela 22, a média de 27,43% de adesão, também superior ao indicador estabelecido, foi calculada excluindo-se empresas e parceiros com a observação cuja adesão ao programa ocorreu por meio de ações promovidas pelo SEBRAE e não houve assinatura do Termo de Adesão.

**Tabela 21 – Adesão ao Programa Geral (sem participação em ações do SEBRAE)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Empresas APL | Adesão as Ações | Adesão ao Programa | % |
| Biotecnologia | 119 | 110 | 59 | 49,58 |
| Eletroeletrônicos | 158 | 178 | 112 | 70,89 |
| Calçados e Bolsas | 387 | 54 | 42 | 10,85 |
| Calçados NS | 687 | 352 | 258 | 37,55 |
| Fruticultura | 2907 | 163 | 90 | 3,10 |
| Fundição | 158 | 161 | 54 | 34,18 |
| Móveis | 348 | 342 | 87 | 25,00 |
| **Média** | | | | **33,02** |

**Tabela 22 – Adesão ao Programa Geral (comparticipação em ações do SEBRAE)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Empresas APL | Adesão as Ações | Adesão ao Programa | % |
| Biotecnologia | 119 | 110 | 40 | 33,61 |
| Eletroeletrônicos | 158 | 178 | 94 | 59,49 |
| Calçados e Bolsas | 387 | 54 | 42 | 10,85 |
| Calçados NS | 687 | 352 | 207 | 30,13 |
| Fruticultura | 2907 | 163 | 49 | 1,69 |
| Fundição | 158 | 161 | 53 | 33,54 |
| Móveis | 348 | 342 | 79 | 22,70 |
| **Média** | | | | 27,43 |

**Inovação nas empresas**

Dados de pesquisa realizada pelo IEL (2014) apontam os seguintes resultados em relação a inovação das empresas beneficiárias (Tabela 23).

**Tabela 23 – Inovação nos APLs (2014)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de Inovação** | **Eletroeletrônicos** | **Calçados (NS)** | **Fruticultura** | **Biotecnologia** | **Calçados e Bolsas** | **Móveis** | **Fundição** |
| Estratégia do Negócio | 66,67% | 48,48% | 43,33% | 87,50% | 54,55% | 77,42% | 29,03% |
| Produtos e Serviços | 91,67% | 81,82% | 53,33% | 87,50% | 81,82% | 96,77% | 74,19% |
| Processos | 75,00% | 39,39% | 56,67% | 75,00% | 63,64% | 77,42% | 64,52% |

Fonte: UGP,2014

Conforme pode ser constatado, em média 58,14% das empresas dos APLs têm empreendido esforços em inovar suas estratégias de negócio, 81,01% seus produtos e serviços e 64,52% os seus processos. Os APLs de Fundição e Fruticultura apresentam os menores índices de inovação na estratégia de negócio e o de Calçados de Nova Serrana apresenta a menor focalização em inovação dos processos. A maioria das empresas pesquisadas dirigem seu foco para o lançamento de produtos e serviços, com exceção do APL de Fruticultura que está mais envolvido com a melhoria dos produtos existentes.

Esta mesma investigação comparada a realizada em 2012 (considerando a mesma amostra), aponta que houve um aumento de 5,2% no número de empresas que inovaram no lançamento de produtos/serviços e 4,9% na melhoria dos produtos/serviços. Já o aumento no percentual de empresas que obtiveram ganho de eficiência operacional em função das inovações realizadas no processo produtivo chegou a 12,7%.

A Tabela 24 sintetiza as informações relacionadas ao Propósito do Programa.

**Tabela 24 – Resultado dos Indicadores de Efeito**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resumo Descritivo** | **Indicadores** | **Meios de Verificação** | **RESULTADOS** |
| **Propósito** |  |  |  |
| Fortalecer os instrumentos e mecanismos de inovação e articulação dos atores locais dos 7 APLs nos níveis estadual e federal (empresas, instituições de apoio e pesquisa, e outros). | Ao final do Programa, em relação à linha de base e como média para as empresas que participam do Programa nos 7 APLs: | Relatório da evolução dos indicadores de articulação institucional e inovação em relação às linhas de base das empresas participantes do Programa nos 7 APLs. |  |

(continua)

**Tabela 24 – Resultado dos Indicadores de Efeito**

**(continuação)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resumo Descritivo** | **Indicadores** | **Meios de Verificação** | **RESULTADOS** |
| **Propósito** |  |  |  |
| Fortalecer os instrumentos e mecanismos de inovação e articulação dos atores locais dos 7 APLs nos níveis estadual e federal (empresas, instituições de apoio e pesquisa, e outros). | 1) Participação de no mínimo 15% do número de empresas do APL no Programa | Entidade de Governança Local – EGL (Registros dos Termos de Adesão das empresas participantes do Programa)  Pesquisa em órgãos oficiais de governo, associações e sindicatos representados nos APLs (Quantidade de empresas existentes nos APLs) | **Apuração por meio das adesões empresariais e universo do APL:**  APL de Biotecnologia da RMBH -> 51% (61; 119)  APL DE CALÇADOS DE NOVA SERRANA -> 36% (247; 687)  APL DE CALÇADOS E BOLSAS RMBH -> 14% (53; 378)  APL DE ELETROELETRONICO DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ -> 76% (114; 150)  APL DE FRUTICULTURA DA REGIÃO DO JAÍBA -> 48% (90; 186)  APL DE FUNDIÇÃO DE DIVINÓPOLIS -> 48% (54; 113)  APL DE MÓVEIS DE UBÁ -> 38% (120; 320)  **Participação média: 44,4%** |
| 2) Aumento de pelo menos 10% no número de empresas que desenvolvem novas linhas de produto, serviços e processos | Pesquisa de dados primários (formulário de pesquisa anexo no termo de adesão das empresas participantes do Programa) | Apuração por meio das pesquisas primárias (2012-2013):  APL DE BIOTECNOLOGIA DA RMBH -> 15% (68%; 78%)  APL DE CALÇADOS DE NOVA SERRANA -> 13% (79%; 89%)  APL DE CALÇADOS E BOLSAS RMBH -> 14% (84%; 96%)  APL DE ELETROELETRONICO DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ -> 0% (90%; 90%)  APL DE FRUTICULTURA DA REGIÃO DO JAÍBA -> 36% (55%; 75%)  APL DE FUNDIÇÃO DE DIVINÓPOLIS -> (-18%) (80%; 65%)  APL DE MÓVEIS DE UBÁ -> 4% (96%; 100%)  **Média: 9,14%** |

Fonte: Elaboração Própria (Dados UGP, 2014)

**Limitações e considerações sobre indicadores de Efeito e Propósito do Programa**

Quanto a participação das empresas pode ser constatada um índice muito superior a meta estabelecida. Verifica-se na Tabela 22 o baixo índice de participação no APL de Fruticultura, isso se deve a sua natureza diferenciada em relação aos demais Arranjos implicando em um quantitativo de beneficiários muito maior que os demais integrantes do Projeto. Além do mais, a maioria das ações destinadas a este APL se concentraram em Planos e Estudos para a melhoria dos Beneficiários como um todo. É recomendável que em projetos posteriores sejam levados em consideração especificidades desta natureza ao se estabelecer metas de ações compartilhadas.

Quanto ao indicador relacionado ao aumento de pelo menos 10% no número de empresas que desenvolvem novas linhas de produto, serviços e processos, foi verificado nos dois anos em que foram monitorados estes indicadores resultados superiores a meta estabelecida (TAB.24): 22,8%. Somado a isso, alguns estudos e ações de curto e médio prazos implicarão de forma positiva na inovação de processos e produtos (**efeitos não planejados**). Como destaque podem ser citados:

1. Laboratório de Prototipagem de Santa Rita do Sapucaí que irá beneficiar diretamente cerca de 81% das empresas do APL de Eletroeletrônicos acelerando seus processos de inovação, diminuindo custos e fortalecendo o processo produtivo nacional;
2. Centro de Design em Nova Serrana, acelerando o desenvolvimento e lançamento de novos produtos e diminuindo custos de produção e
3. Tecnologia pós-colheita da banana prata no APL de Fruticultura que propiciará maior vantagem competitiva nos mercados nacional e internacional.

Dessa forma, e tendo em vista o objetivo específico do Projeto de “Fortalecer os instrumentos e mecanismos de inovação e articulação dos atores locais dos 7 APLs nos níveis estadual e federal (empresas, instituições de apoio e pesquisa, e outros)”, pode-se afirmar que os indicadores disponíveis e ações voltadas para facilitar e fortalecer a inovação local serão ainda de grande contribuição para o alcance do propósito do projeto.

**5.3. Conclusões e Recomendações sobre a efetividade do Programa**

De certa forma, pode-se concluir que existe uma probabilidade alta de que os indicadores de Finalidade e Propósito tenham alcançado **níveis satisfatórios** que permitam *“ Contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável de Minas Gerais, aumentando a produtividade e a competitividade das empresas envolvidas nos 7 Arranjos Produtivos Locais (APLs) participantes do Programa*”, e ainda “*Fortalecer os instrumentos e mecanismos de inovação e articulação dos atores locais dos 7 APLs nos níveis estadual e federal (empresas, instituições de apoio e pesquisa, e outros)*”.

****

Conclusões Gerais

6

**6.1 Introdução**

Esta parte final do relatório de avaliação sintetiza as percepções dos diversos atores responsáveis pela consecução deste programa (desde o executor ao beneficiário) assim como desta equipe de avaliação na forma de conclusões e recomendações para a melhoria do encerramento e réplica eventual do projeto.

**6.2. Relevância do Projeto**

Dado o atual ambiente político e econômico, no qual o Brasil necessita retomar o rumo do crescimento e fortalecimento da indústria e demais setores produtivos, cada vez mais Projetos desta natureza são importantes para aumentar a competitividade e melhorar os resultados de empresas nos diversos espaços territoriais.

Apesar dos comentários, por parte do BID, de que os PMCs eram pouco ousados e conservadores, a constatação do quanto este portfólio e seus desdobramentos puderam impactar o desempenho das empresas beneficiárias foi notável.

Pesquisa realizada pelo IEL/FIEMG (2014) na qual procurou-se identificar o índice de favorabilidade das ações implementadas pelos APLs (Tabela 25) aponta um IF geral de 81,6% no quesito geração de retorno financeiro ou de imagem para as beneficiárias.

**Tabela 25 – Relevância das Ações para os APLs**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ÍNDICE DE FAVORABILIDADE - IF** | Saúde e Segurança no Trabalho | Produção Mais Limpa | Licenciamento Ambiental | Responsabilidade Social | Prospecção Tecnológica | Gestão de Pessoas | Gestão Empresarial | Feiras |
| **Relevância da ação na geração de retorno financeiro ou de imagem para sua empresa** | 80,0% | 84,0% | 76,7% | 86,7% | 81,7% | 80,0% | 81,8% | 86,7% |

**Fonte:** Pesquisa FIEMG, 2014

Das empresas não participantes que realizaram investimentos em ações para a melhoria da sua competitividade 33,3% o fizeram em Tecnologia Industrial Básica, 25% em Comercialização Prospecção de Mercado e Exportação e outros 16,67% em Capacitação e Assessoria Empresarial. Foram também estas áreas de apoio identificadas por estes entrevistados como as que mais poderiam contribuir para a melhoria de sua competitividade. A maioria destes entrevistados afirmaram que estes investimentos foram realizados com recursos próprios e em parceria com instituições tais como BDMG, FINAME, BNDES e FAPEMIG. E finalmente, 64% dos não participantes teriam interesse em participar do Programa caso uma eventual continuidade do Programa.

Coincidentemente para os beneficiários, as áreas que mais contribuíram para a competitividade dos mesmos também foram Tecnologia Industrial Básica, 17,65%, Comercialização Prospecção de Mercado e Exportação, 23,53% e Capacitação e Assessoria Empresarial com 25,88%. Estes mesmos entrevistados, 66,4% afirmaram que as ações do programa foram importantes para a competitividade dos mesmos.

Considerando a importância e investimentos realizados em três grandes áreas de apoio do programa por parte dos não participantes e sendo estas áreas as que mais contribuíram para a competitividade dos beneficiários; e considerando ainda que as ações contribuíram para a competitividade destes, e mais outros resultados apontados neste relatório e em seus anexos, pode-se afirmar que o Programa foi e continua sendo relevante para os APLs contemplados.

**6.3. Medidas para a melhoria da fase de encerramento e novas iniciativas futuras**

* Uma questão de extrema importância para a Gestão de Projetos diz respeito a fidedignidade da informação por ela produzida. Neste ponto a equipe gestora ainda tem o que melhorar. Foram observados mecanismos distintos de mensuração da consecução das ações entretanto nenhum que concentrasse ou sintetizasse o estado atual de execução do Projeto como um todo. Essa lacuna impede que se verifique em tempo real a execução física do Projeto quer seja para a gestão do mesmo ou para a verificação e acompanhamento por outros atores.
* Outro ponto que deve ser melhorado é direcionar um pouco a atenção para a questão dos Resultados. Verificou-se um foco excessivo para a execução e muito pouco para Resultados. Isso comprometeu a Avaliação da Finalidade e Propósito do Programa. A UGP deveria ter no mínimo realizado semestralmente a tabulação dos Indicadores de Finalidade e Propósito. Se isso houvesse ocorrido perceberiam a dificuldade em mensurar os Resultados macro estabelecidos como objetivos. A mesma relevância dada a execução deveria ser dada aos Resultados.
* Ainda em relação a Resultados, não foi verificada atenção em capturar resultados operacionais decorrentes das ações implementadas de forma estruturada. Por exemplo, o que foi ganho em termos de processo e performance após a implementação de determinada Ação? Em algumas entrevistas foram relatados “diminuição de custos”, “superação de metas mensais de produtividade e faturamento”. Mas estes dados não foram sistematizados na forma de um “banco de resultados”. Isto ainda pode ser capitalizado e se constitui em uma fonte de motivação para a participação e projeção da imagem do Projeto como um todo.
* E os desdobramentos no restante da cadeia? O impacto dos resultados no restante da cadeia produtiva dos APLs se constitui também em uma fonte de motivação e fortalecimento do potencial transformador do Programa. Estes dados não podem ser negligenciados no futuro.

**Marco Lógico: Síntese do status na fase final**

|  |  |
| --- | --- |
| **Resumo Descritivo** | **Avaliação Final** |
| Finalidade | Satisfatório |
| Propósito | Altamente Satisfatório |
| Componente 1 | Altamente Satisfatório |
| Componente 2 | Satisfatório |
| Componente 3 | Satisfatório |
| Atividades Componente 2 | Altamente Satisfatório |

**6.4. Lições Aprendidas**

A seguir, são apresentados um conjunto de Lições Aprendidas relacionadas ao Propósito, Finalidade, eficiência, efetividade e replicabilidade do programa obtidas a partir de análise documental (50 RSP, PMR2013) e entrevistas diretas.

**Gerenciamento de Projetos**

* **É melhor prever prazos de execução mais realistas desde o início do Projeto**. Em 2011, verificou-se que o tempo de execução não seria suficiente para implementar um projeto dessa complexidade. Foi solicitado formalmente a prorrogação por 24 meses o tempo de execução original, o que foi considerada razoável e necessário pela equipe do projeto. **(Fonte: PMR2013)**
* **A medida em que se assegura o desenvolvimento das capacidades internas no setor público, a execução produz resultados em termos de avanço físico**. Supôs-se que a execução da SEDE através de uma instituição especializada iria alcançar maior eficiência e rapidez na execução. O grau de colaboração entre as instituições foi reforçado mesmo quando se percebeu algumas diferenças de abordagem entre o SEBRAE (estratégia de nicho) e SEDE e IEL (de natureza mais transversal). A equipe tem se mantido em constante interlocução com os executores de forma a contribuir para alcançar um enfoque que caráter estratégico permita avançar desafios transversais do setor. **(Fonte: PMR2013)**
* A lacuna observada pela Avaliação Intermediária relacionada ao Monitoramento fez com que os técnicos procurassem em conjunto com o Banco benchmarking relacionados ao tema. A consultoria contratada para auxiliar nesta atividade não correspondeu às expectativas da UGP e esta desenvolveu seu Próprio modelo tendo como referência as boas práticas do PMBoK. Hoje a UGP possui forte competência nessa área e segundo entrevistados isso se tornou um marco no Sistema sobre como gerenciar projetos **(Fonte: UGP)**.

**Trabalhos em Parceria**

* **O comprometimento da execução não deve estar centrado apenas em uma instituição**. Esperava-se que as entidades parceiras do Programa se envolvessem mais profundamente no planejamento e implementação do Programa, com a sugestão de propostas que agregassem valor aos projetos. Em alguns APLs essa integração não aconteceu da maneira que se esperava, dessa forma buscou-se o alinhamento dos objetivos do Programa através de reuniões e workshops com as equipes das instituições envolvidas. **(Fonte: 50 RSP)**.
* A equipe supôs que as três entidades parceiras (a SEDE, o SEBRAE-MG e a FIEMG) teriam objetivos alinhados entre si e com a lógica do projeto. Tem havido algumas dificuldades com as prioridades estratégicas entre as instituições, a execução do programa tem permitido níveis de articulação além do esperado. As instituições têm gerado sistemas de colaboração periódicos. Na prática, houve uma evolução na forma de atuação das diferentes entidades, conforme o avanço da implementação do programa. Em particular, o SEBRAE-MG adotou um modelo de ação baseado na transformação estratégica dos APLs, concentrando seu trabalho em empresas mais inovadoras e/ou predispostas a mudança. A SEDE e a FIEMG, por outro lado, priorizaram atingir o maior número possível de beneficiários com alguma ação, com foco na melhoria gradual e contínua da maior quantidade de empresas possível em cada APL. **(Fonte: PMR2013)**

**Inovação**

* **Definir melhor os objetivos do planejamento do Programa e selecionar expertos no assunto que possam agregar a esta fase de planejamento**. Esperava-se que o planejamento do Programa trouxesse um aprendizado maior para a equipe do Programa em termos técnicos e estratégicos. O planejamento não trouxe grandes inovações a serem incorporadas para o planejamento da instituição executora. Na verdade a instituição possui um grau elevado de maturidade em planejamento de projetos e precisa avançar no monitoramento e avaliação dos mesmos. **(Fonte: 50 RSP)**.

**Planos de Melhoria da Competitividade**

* **Os planos deveriam ter sido elaborados por uma consultoria especializada e não apenas revisados, já que muitos aspectos do APL sofreram transformações desde a elaboração dos planos-piloto em 2005.** Ao longo da construção dos PMCs de Santa Rita e de Nova Serrana foi observado que seria mais assertivo refazê-los e não apenas revisá-los. No trabalho de revisão foram aproveitados os esforços de planejamento já realizados, mas consultorias internacionais certamente enriqueceriam muito o plano de desenvolvimento, tendo em vista que muito se modificou desde 2005. Foram revisados os planos de ação dos PMCs por uma consultoria e as informações do diagnóstico e da estratégia foram trabalhadas pela equipe da UGP, que apesar do empenho, não é especializada neste tipo de atividade. Foram realizados Workshops com os empresários e as equipes técnicas da UGP, EGL, Sebrae-MG e IEL, bem como no CAT, na tentativa de suprir estas informações. **(Fonte: 50 RSP)**.

**Comunicação**

* **Alinhar desde o início de qualquer programa o fluxo de comunicação e responsabilidades entre as partes.** O fluxo de comunicação e responsabilidade da tomada de decisão por parte do Banco deve ser bem definido e acordado entre os parceiros no início do Programa. O Programa sofreu alguns atrasos por indefinição e falta de comunicação entre as partes isto fez com que a equipe de projeto promovesse *a posteriori* um alinhamento entre todos os parceiros do Programa as atribuições e responsabilidades de cada parte. **(Fonte: 50 RSP)**.

**Outras**

**Aquisições**

* **Alinhamento entre as unidades envolvidas no programa quanto as prioridades e trâmites internos da documentação de forma a não impactar o cronograma.** Durante o processo de contratações das ações dos 07 PMCs esperava-se que ao seguir o fluxo de processo de aquisição definido, não iriam ocorrer atrasos significativos durante as etapas necessárias de uma contratação. Apesar do fluxo de processos estar bem definido, algumas etapas foram percebidas como críticas, em relação a sua duração. A quantidade de trâmites necessários para uma contratação envolve várias áreas da entidade como:  orçamento, suprimentos, superintendência, jurídico, presidência e outros tornando a tramitação de documentos morosa. O alinhamento realizado resultou em maior eficiência e praticidade para o processo. Contudo, devido a quantidade de inúmeros projetos e pessoas envolvidas na Entidade, este alinhamento deve ser feito periodicamente como forma de não se perder informações com o tempo. **(Fonte: 50 RSP)**.
* Uma lição aprendida diz respeito a falta de experiência dos analistas em contratação com o BID. A aproximação com o BID resultou na flexibilização do mesmo e após elaboração de um procedimento padrão, compartilhado entre a equipe o tempo de contratação passou de 6 para 3 meses. **(Fonte: UGP)**.

**Fatores críticos de êxito**

**Capacidade da Unidade Gestora**. Alguns fatores de destaque observados são básicos para a réplica deste programa como:

* Configuração de uma equipe de projeto voltada única e exclusivamente para o programa. Um programa destas proporções requer profissionais que estejam concentrados no mesmo rotineiramente, o compartilhamento das atividades de profissionais com outros projetos pode comprometer o desempenho do mesmo.
* Padronização de procedimentos básicos e críticos para avanço de cronograma. Os riscos que envolvem a operação do programa devem ser mapeados e mitigados de maneira antecipada, principalmente os que mais impactem o cronograma estabelecido.
* Elevada capacitação técnica e gerencial dos analistas. A formação técnica, experiência profissional e capacitação continuada dos analistas favorece o avanço do projeto e aprendizado coletivo contribuindo para uma eventual perda do profissional.
* Responsabilidade, proximidade e acompanhamento dos APLs. Um ponto forte do programa a ser considerado em uma réplica é a alocação de analistas para APLs específicos. A designação e transferência a este profissional da responsabilidade sobre o gerenciamento do Projeto a um APL específico favorece a interlocução entre os atores envolvidos, garante a permanência do conhecimento, o fluxo adequado de documentação e identificação de problemas e lições aprendidas com maior nível de confiabilidade.
* Qualificação em gestão de projetos e existência de software especifico para gerenciamento. Não há como gerenciar um programa desta natureza sem ferramentas e metodologias mínimas de Gestão de Projetos. Toda a equipe deve ser capacitada e atualizada continuamente de forma a gerenciar e tomar decisões em função da informação disponibilizada por estas metodologias. Este foi um dos fatores decisivos para a boa execução do Projeto por parte da UGP.
* Elevada capacidade de lidar com adversidade. Um programa destas proporções requer executores capazes de lidar com as adversidades inerentes ao mesmo. Neste sentido, a UGP demonstrou competência necessária para conduzir de maneira altamente satisfatória as intercorrências tendo como o foco a plena realização do projeto e mantendo a harmonia entre os principais atores envolvidos desde o planejamento a execução.
* Noções básicas sobre o “negócio” sob a sua responsabilidade. O fato da competência em gerenciamento de projetos, a princípio, eximir o pleno conhecimento da natureza das organizações por parte dos executores não torna excludente a percepção mínima sobre o contexto cultural, mercadológico e histórico no qual se opera qualquer tipo de intervenção. Desta forma, o esforço empreendido pela UGP em contextualizar e internalizar o ambiente específico em que se operou o Programa para as distintas focalizações (APLs) é também considerado de suma importância para a réplica do projeto.
* O conhecimento mínimo sobre as competências a serem disponibilizadas de forma a agilizar execução e minimizar não conformidades é outro fator de sucesso em eventuais novos projetos. Essa competência em uma unidade de execução dá maior clareza ao nível de contratação e diminui a variabilidade do nível de aceitação e qualidade de serviços prestados a públicos distintos.
* O Núcleo Central deve ser mantido. Apesar de novas aquisições gerenciais em projetos serem benéficas por proporcionarem o conhecimento novo, um núcleo central com competência reconhecida, mantido do início ao fim incorpora um elemento diferenciado ao mesmo: um senso de compromisso capaz de mobilizar as pessoas em prol do objetivo estabelecido.

**Capacidade e responsabilidades da UCP**

A UCP, conforme citado nas entrevistas, teve papel de compreender e apoiar as ações de execução, cuidando para que os recursos estivessem disponíveis e o relacionamento entre o Governo e BID fossem construtivos. Entretanto, também foi citado que o governo possuía estrutura para contribuir ainda mais com o Programa, por meio de serviços de inteligência dentro da SEDE, e a capacidade de suprir informações no âmbito do desenvolvimento das regiões atendidas. Assim, o Governo de Minas Gerais ficou à margem das decisões sobre uso dos recursos e poderia ter sido permitido ou chamado a participar mais. Houve ainda uma percepção que para o Governo não houve um Programa, mas sim a execução de um conjunto de ações.

**Em Relação ao Associativismo e EGLs**

Houve críticas em relação a sindicalização súbita das empresas. Sob esta perspectiva foi constatada por esta equipe de avaliação uma empresa que se vinculou a uma entidade de classe, de pouca ou nenhuma representatividade de seu segmento específico de atuação, apenas para se beneficiar de uma ação. Esta beneficiária sequer possuía informações relacionadas ao conteúdo e abrangência do Programa.

Entretanto, para alguns entrevistados, ficou a impressão de que os atores mais fortalecidos no processo foram as entidades de classe. De fato com muito poucas críticas (as existentes, muito pontuais) a Pesquisa de Satisfação da FIEMG (2014) e os levantamentos realizados destinados a este relatório (ver anexos) apontam níveis elevados de satisfação e desempenho das EGLs no Programa.

**Em Relação ao Estado de Minas Gerais**

A participação do Governo poderia ter sido melhor pelo fato de ter limitado a ação do Programa à SEDE, não houve ação em rede, a Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, por exemplo, entre outras que poderiam ter contribuído e agregado ações de mesmo objetivo, não participaram.

**Em relação ao SEBRAE**

O SEBRAE se preparou para a implantação deste Programa. Um dos grandes lastros que o Programa em Minas Gerais tem sem dúvida é a capilaridade oferecida pelo SEBRAE junto a esses APLs, por meio de ações contínuas de capacitação e assessoria aos empresários locais e um relacionamento em campo construído em mais de 20 anos de existência.

Uma característica do trabalho desenvolvido pelo SEBRAE é a estabilidade da equipe. Esta estabilidade traz a ancoragem do conhecimento e da influência junto aos empresários devido ao relacionamento construído bem antes do início deste Programa.

Cada Responsável Técnico em Belo Horizonte possui um Gestor de Projeto que atua permanentemente no APL, garantindo o fluxo e a coerência das ações em relação ao plano de trabalho estabelecido pela sua Gerência, que por sua vez reflete as orientações do CAT.

Esta estrutura técnica, aliada ao olhar atento da Diretoria Técnica e da Presidência, por meio da participação ativa nas reuniões do CAT contribuíram para o bom relacionamento com as demais entidades executoras, além de construir um clima de coesão para a gestão e de adensamento do conhecimento para versões futuras deste Programa.

As questões 8 (*Qual a efetividade da unidade gestora com respeito aos seus indicadores de resultados projetados?*) e 10 (*Como você vê o papel desempenhado pela UGP / UCP / SEBRAE para a implantação e desenvolvimento do Programa*) do questionário dos Parceiros Institucionais atestam que se houve alguma falha na gestão do Projeto, esta não fez diferença na percepção da equipe de implantação. A avaliação destaca a parceria entre as instituições como fundamental para a consecução do Projeto. Adicionalmente, a grande maioria dos Parceiros Institucionais se considerou satisfeita com a estrutura gerencial do programa (92,31%).

**6.5. Recomendações**

Em relação as Lições Aprendidas as seguintes recomendações podem ser consideradas na iminência de um novo programa.

**Gerenciamento de Projetos**

Em relação ao **Planejamento**, as incertezas e riscos devem ser consideradas desde o primeiro instante. Isto é condição ***sine qua non*** para a etapa de Planejamento de Projetos que antecede a execução. Fatores que impeçam ou interfiram em cronogramas pré-estabelecidos devem ser mapeados, analisados e ações de mitigação devem ser estabelecidas, ainda mais quando há a presença uma rede ampla de atores com naturezas, competências e finalidades distintas.

Da mesma forma considerando esta ampla rede de atores com culturas e objetivos distintos, estes atores devem estar em constante **alinhamento** com os níveis de planejamento, execução e monitoramento de projetos. Como apontado em relação aos riscos, é sugerido que se mapeie inicialmente as competências distintivas que possam contribuir ou interferir nos objetivos do projeto de forma a: a) conhecer as competências disponíveis e incorporá-las às etapas em que se fizerem necessárias e b) antecipar-se aos conflitos técnicos e de interesse que possam vir a ocorrer durante a execução do projeto.

Sobre o monitoramento, as mesmas recomendações anteriores são aplicáveis. Recomenda-se que ao iniciar o programa, o sistema já esteja concebido e os envolvidos habilitados a operá-lo. Para tanto, questões importantes como a definição da Linha de Base e o retrato dos indicadores no momento em que se inicia o projeto já deverão estar definidos. Ao proceder desta forma a equipe pode promover ajustes em seu marco lógico de forma a torná-lo mais executável.

**Trabalhos em Parceria**

Em relação ao trabalho em parceria, a recomendação já foi feita no item “fatores críticos de êxito”. O que se faz aqui é um reforço de que quando mais de uma instituição esteja participando de um projeto desta natureza, é indispensável que o alinhamento, o conhecimento das competências e limitações sejam compartilhados e as responsabilidades estabelecidas/revistas exaustivamente antes que o projeto se inicie. Principalmente quando estão envolvidas entidades de classe e representantes do setor público: o conflito de interesses é certo.

**Inovação**

A inovação ocorre quando se rompe com padrões tradicionais de execução seja de forma planejada ou no decorrer de um processo face a necessidade de melhorias incrementais dos mesmos. Em relação ao planejamento, recomenda-se um ***benchmark*** anterior a esta fase. O aprendizado com outras instituições pode incorporar aos processos tradicionais novas formas de concepção, além, é claro, do que foi apontado pela UGP: contar com o auxílio dos experts nesta fase inicial. Quanto a melhoria incremental, recomenda-se um banco de melhores práticas compartilhadas entre os atores de maneira a promover o conhecimento novo e ao mesmo tempo fortalecê-lo perante os próprios executores e também outras entidades que possivelmente replicarão o programa como um todo ou partes do mesmo.

**Planos de Melhoria da Competitividade**

Quando ocorre uma lacuna enorme entre um diagnóstico e a execução, como foi verificado neste projeto, com certeza é muito provável que o que se identificou anteriormente torna-se obsoleto em relação a realidade. Principalmente quando se trata de competitividade no ambiente de rápidas e grandes transformações. Em que pese a satisfação dos beneficiários e a percepção dos mesmos que as ações deste programa contribuíram para a melhoria de sua competitividade e sustentabilidade, tais ações. Entretanto, algumas ações de capacitação ao empresariado visam mais a manutenção das empresas no mercado que sua celeridade em relação à competividade. Algumas destas ações ainda possuem um desenho básico que não alcançam a cadeia de valor em sua totalidade, o entorno, conforme o próprio comentário do BID “ações conservadoras sem muito caráter transformador”.

**Comunicação e Aquisições**

Já foi comentado anteriormente alguns fatores que podem contribuir para a melhoria deste item em uma eventual réplica do programa e se referem a uma melhor preparação prévia ao arranque do programa. O fluxo de comunicação, principalmente, necessita ser maior explorado entre os empresários de diversos segmentos e regiões a fim de trocar experiências e diminuir os obstáculos que impeçam o pleno desenvolvimento do Programa.

**Reflexões pontuais**

**Sobre Biotecnologia.** O nível de diversidade entre as empresas é muito alto, sua natureza é bem diferenciada em relação aos outros APLs. Além disso em sua maioria são empresas com muito poucos funcionários e um conjunto de ações intensas como estas impossibilita a participação deste segmento com maior engajamento. Minas Gerais ainda projeta a imagem de um estado em que o ambiente propício ao desenvolvimento da biotecnologia é destacado. A criação da Ambiotec foi um grande passo para se organizar melhor as empresas desta natureza em torno de um ente comum. Entretanto o ambiente institucional propício ao desenvolvimento destas empresas e da criação de outras ainda precisa ser melhor trabalhado e induzido.

**Sobre estudos**. Os estudos que envolvem o poder público deveriam ser realizados por estes ou em parceria com estes. Devem voltar o foco para algo que impacta o APL e que ao mesmo tempo seja de viável implementação a curto ou médio prazo. Aqui é importante e faz diferença a parceria com o poder público. Outros estudos deveriam ser focalizados em temas que o próprio APL possa implementar (que tenha responsabilidade sobre o mesmo). Novamente a questão da cooperação e a importância do não desperdício de recursos em Planos e Estudos que perderão sua validade se não articulados para sua implementação.

**Sobre Benefícios Sócio econômicos**

Os principais benefícios socioeconômicos percebidos pelos beneficiários foram os relacionados a Saúde e Segurança Ocupacional (28,41%), em seguida a Melhoria da Qualidade da Mão de Obra (26,14%) e finalmente Responsabilidade Ambiental (25%). Já para os fornecedores os principais benefícios socioeconômicos decorrentes dos serviços prestados foram pela ótica dos fornecedores a melhoria da Qualidade da Mão de Obra (40%) seguida de Responsabilidade Ambiental (20%).

**Sobre o caráter inovador do Projeto e Replicabilidade**

Para 100% dos fornecedores o nível de inovação do programa foi elevado: 71,43% consideraram-no inovador e os demais altamente inovador. Para os beneficiários o programa foi considerado inovador para 64,81% dos respondentes e altamente inovador por outros 22, 22%.

Dadas as evidências que apoiam o nível de inovação do programa, tais como a eficiência, efetividade, a integração entre as equipes de execução e sobretudo os impactos nos resultados e nível de competitividade e sustentabilidade dos APLs este programa pode ser considerado como diferenciado desde o desenho até os resultados obtidos durante e pós-BID.

As questões que contribuem para a **replicabilidade** do programa podem ser verificadas a partir de questões relacionadas a melhoria do programa (questão 17 para parceiros institucionais e questão 11 para Fornecedores) e as relacionadas a incorporação de novas ações em eventual continuidade do programa (questão 16 para os beneficiários e questão 12 para Fornecedores).

* **Em relação a Melhoria do Programa**

**Parceiros Institucionais**. Para a maioria dos parceiros institucionais o tema central girou em torno do excessivo tempo entre o Planejamento e a Execução, e maior adequação do tempo para a execução das ações. A melhoria da qualidade e do tempo para contratação das consultorias foi o segundo item mais citado pelos parceiros institucionais.

**Para os Fornecedores.** A extensão temporal esteve presente com menos intensidade, mas com alusão a sobrecarga ocasionada pelo pouco tempo de execução das ações. Foi sugerido um encadeamento mais bem elaborado entre as ações.

* **Em relação a Incorporação de novas ações**

**Para os beneficiários**. Um conjunto de ações das mais diversas naturezas são apontadas como necessárias (tecnologia, certificação, inovação, fomento e outras), entretanto ações relacionadas a capacitação básica ainda, foram as mais reforçadas.

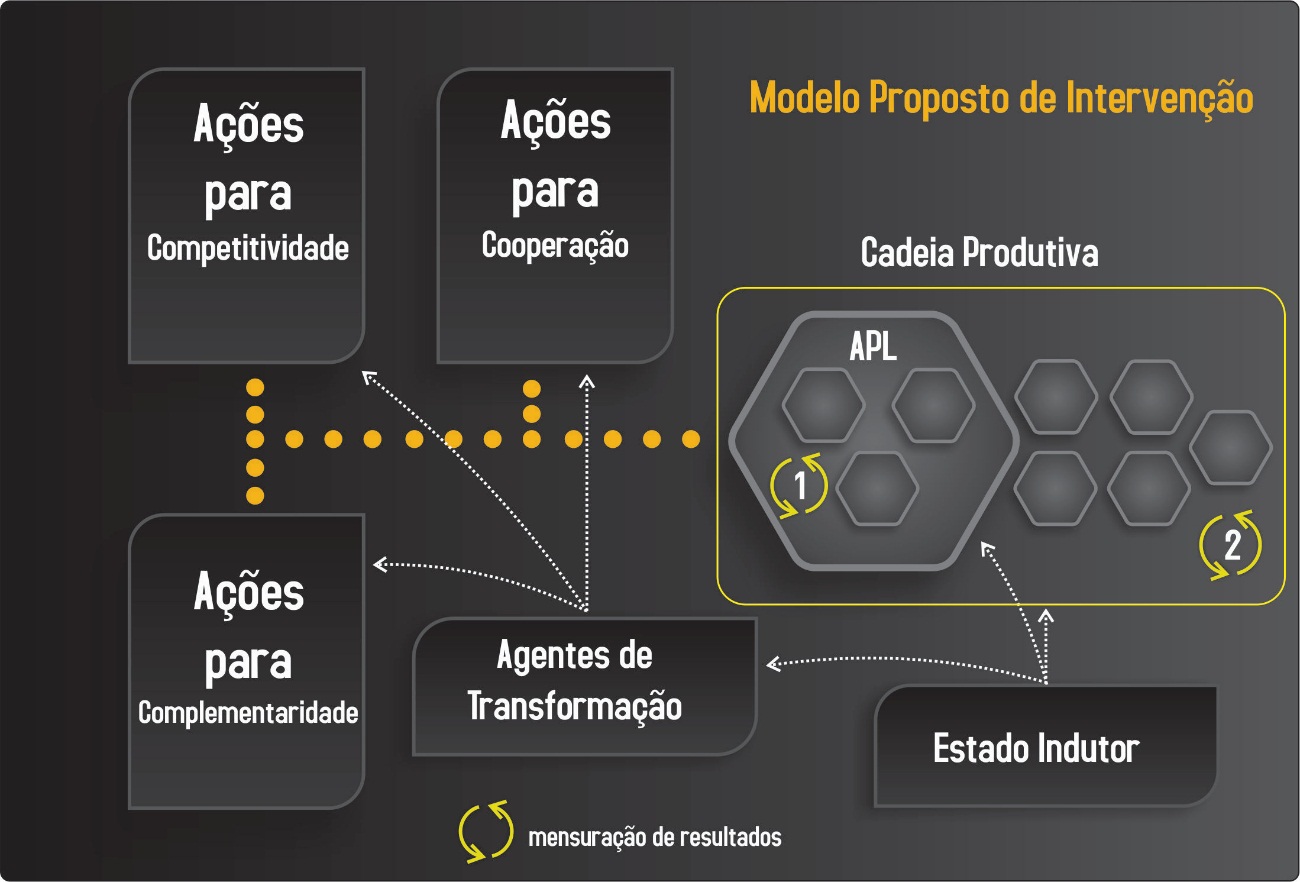
**Para Fornecedores:** Para estes o fortalecimento daComunicação entre os APLs, Monitoria além da capacitação foram os itens mais citados como desejáveis m uma eventual continuidade do programa.

**Efeitos Inesperados**

Dentre os efeitos inesperados mais citados pelos Parceiros Institucionais estão o cancelamento de ações em determinados APLs devido a baixa adesão e rotatividade de mão de obra da equipe executora.

**Uma proposta de Modelo para a Réplica**

A luz dos dados e informações obtidas pela equipe dessa avaliação foi concebida uma proposta sintética para um modelo de intervenção de possível replicabilidade em outros espaços territoriais. A Figura 2 ilustra este modelo hipotético.

****

Em primeiro lugar é necessário ter delimitado o foco da intervenção: qual o objetivo que se pretende alcançar com a intervenção, qual o problema os direcionadores da ação buscam solucionar (relevância social, econômica, outras). Em seguida a prioridade é estabelecer um espaço temporal factível para que se alcancem os resultados esperados – este projeto demonstrou que o fator tempo interfere diretamente na percepção da qualidade dos resultados alcançados.

Os atores, ou agentes de transformação, devem ter suas responsabilidades definidas e serem cobrados por estas, independente do nível situacional em que se encontrem na hierarquia do programa – do beneficiário ao “financiador”. É fundamental que os agentes de transformação possuam capacidade técnica e gerencial compatível com os níveis de resultados esperados – isto influi na qualidade do programa como um todo, em seu cronograma, e também na sua imagem perante a sociedade

As ações a serem desenvolvidas para um APL devem possuir características que além de promover a competitividade do mesmo, fortaleçam a complementaridade e cooperação entre as empresas beneficiárias: o foco é o sistema, o conjunto. Um programa desta natureza não visa a promoção de reduzidas ilhas de excelência ou agentes de forma individualizada, ele deve promover o sistema como um todo, a falha em uma engrenagem implica no não funcionamento harmônico deste sistema: isto deve ser compreendido por todos os envolvidos

É importante que também se contemple a cadeia produtiva no entorno do APL na forma de incentivo ao desenvolvimento de fornecedores e prestadores de serviços locais, ou mesmo atração destes para o território em questão.

Finalmente, os resultados. Estes devem ser monitorados desde o início do Programa. Nenhum programa é de excelência apenas pela qualidade de suas ações, de seu planejamento ou de sua execução. Ele é de excelência quando produz RESULTADOS.

****

Referências Bibliográficas

7

BRASIL: Atlas do Desenvolvimento Humano dos Municípios. Disponível em: < <http://www.pnud.org.br/IDH/Default.aspx?indiceAccordion=1&li=li_AtlasMunicipios>> Acesso em: 09/10/2014

BRASIL: IPEA. A Dinâmica da Inflação Brasileira: considerações a partir da desagregação do IPCA, Disponível em < <http://www.ipea.gov.br/portal/> > Acesso em: 20/10/2014

BRASIL: IPEADATA. Disponível em: < <http://www.ipeadata.gov.br/>> Acesso em: 10/10/2014

BRASIL: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Séries estatísticas. Disponível em: < <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/>> Acesso em: 11/10/2014

Banco Central do Brasil: Bacen. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?txcambio> > Acesso em: 08/09/2014

Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/caged/cadastro-geral-de-empregados-e-desempregados-caged.htm>> Acesso em: 08/09/2014

Fundação João Pinheiro: Produto Interno Bruto de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/produtos-e-servicos1/2745-produto-interno-bruto-de-minas-gerais-pib-2>> Acesso em: 11/10/2014

Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores – Fenabrave – Disponível em: <<http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&id=632&layout=indices-e-numeros> > Acesso em:18/10/2014

Fundação Getúlio Vargas, Instituto Brasileiro de Economia. Disponível em:

<<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92E5C726666F>> Acesso em 21/10/2014

Ministério da Ciência e Tecnologia: MCT. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/upd_blob/0218/218981.pdf> > Acesso em 15/11/2014

MDIC: Plano Brasil Maior. Disponível em: < http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/inicio >

Acesso em 15/11/2014

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC – Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=608> > Acesso em: 16/10/2014

Receita Federal do Brasil. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Historico/Arrecadacao/ResultadoArrec/default.htm#Resultado da Arrecadação 2004> > Acesso em: 18/10/2014

Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE - Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Conheça-o-Observatório-da-Lei-Geral-da-Micro-e-Pequena-Empresa>> Acesso: em 21/10/2014

**Anexo** 1

****

**Plano de Trabalho**





**Anexo** 2

****

**Marco Lógico**

**Programa de Apoio à Competitividade de APLs (Arranjos Produtivos Locais) do Estado de Minas Gerais (BR-L1021)**

**Matriz de Marco Lógico**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **RESUMO DESCRITIVO** | **INDICADORES** | **MEIOS DE VERIFICAÇÃO** | **PRESSUPOSTOS** |
| **FINALIDADE** | | | |
| Contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável de Minas Gerais, aumentando a produtividade e a competitividade das empresas envolvidas nos 7 Arranjos Produtivos Locais (APLs) participantes do Programa. | **Ao final do Programa e 2 anos depois de sua finalização, como média para os APLs do Programa com relação às linhas de base respectivas:** | **Relatório da evolução dos indicadores de produtividade e competitividade em relação às linhas de base das empresas participantes do Programa nos 7 APLs.** | 1) Ambiente político e macroeconômico estáveis, favoráveis a investimentos, com câmbio dentro de intervalo aceitável  2) Continuidade da legislação de apoio as MPEs  3) Nível satisfatório de adesão das empresas dos 7 APLs às ações dos PMCs (adesão que viabilize a contrapartida financeira das ações) |
| 1. Aumento de pelo menos 15% nas receitas de vendas das empresas dos 7 APLs atendidas pelo programa | Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (**SEF-MG**) |
| 1. Aumento de pelo menos 10% no número de empregos diretos gerados nas empresas dos 7 APLs atendidos pelo Programa | Ministério do Trabalho e Emprego – **MTE**  Relação Anual de Informações Sociais - **RAIS** Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - **CAGED** |
| 1. Aumento de pelo menos 10% na produtividade das empresas dos 7 APLs atendidas pelo Programa | Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (**SEF-MG**)  Ministério do Trabalho e Emprego – **MTE**  Relação Anual de Informações Sociais - **RAIS** Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - **CAGED**  Pesquisa de dados primários |
| **RESUMO DESCRITIVO** | **INDICADORES** | **MEIOS DE VERIFICAÇÃO** | **PRESSUPOSTOS** |
| **PROPÓSITO** | | | |
| **Fortalecer os instrumentos e mecanismos de inovação e articulação dos atores locais dos 7 APLs nos níveis estadual e federal (empresas, instituições de apoio e pesquisa, e outros).** | **Ao final do Programa, em relação à linha de base e como média para as empresas que participam do Programa nos 7 APLs:** | **Relatório da evolução dos indicadores de articulação institucional e inovação em relação às linhas de base das empresas participantes do Programa nos 7 APLs.** | 1) Incorporação nos 7 APLs do modelo de desenvolvimento local, ancorado na ação articulada entre as empresas;  2) Continuidade das políticas nacionais de apoio aos APLs e de inovação; |
| 1. Participação de no mínimo 15% do número de empresas do APL no Programa | Entidade de Governança Local – EGL (Registros dos Termos de Adesão das empresas participantes do Programa)  Pesquisa em órgãos oficiais de governo, associações e sindicatos representados nos APLs (Quantidade de empresas existentes nos APLs) |
| 1. Aumento de pelo menos 10% no número de empresas que desenvolvem novas linhas de produto, serviços e processos | Pesquisa de dados primários (formulário de pesquisa anexo no termo de adesão das empresas participantes do Programa) |
| **RESUMO DESCRITIVO** | **INDICADORES** | **MEIOS DE VERIFICAÇÃO** | **PRESSUPOSTOS** |
| **Componente 1 – Desenvolvimento de um modelo público-privado de apoio à melhoria de competitividade dos APLs** | | | |
| **Desenvolvimento de um Modelo Público-Privado de Apoio à Melhoria da Competitividade dos APLs** | **Ao final dos primeiros 24 (vinte e quatro) meses de execução do Programa:** | **Relatórios dos Diagnósticos e PMCs realizados nos 7 (sete) APLs**  **Estruturação e operacionalização da UGP e EGLs.** | 1) Existência de interesse dos atores locais na articulação e mobilização das empresas dos 7 (sete) APLs para planejar de forma articulada seu desenvolvimento.  2) Coordenação do Governo Estadual, Sebrae e FIEMG no apoio aos processos de planejamento estratégico dos respectivos APLs |
| * 1. Diagnósticos dos Arranjos Produtivos Locais (APL) complementados | * + 1. **(7)** Diagnósticos realizados | Relatórios dos 07 Diagnósticos realizados para os Arranjos Produtivos Locais (APL) do Programa |
| * 1. Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) elaborados | * + 1. (**7**) PMCs elaborados | Relatórios dos 07 (sete) PMCs elaborados para os APLs do Programa e evidências de aprovação dos PMCs |
| * 1. Núcleo Gestor Estadual e Núcleos Locais implantados | * + 1. (**1**)Estruturação e operacionalização da UGP e das (**7**) EGLs | Registros formais de implantação e operação da estrutura estadual de coordenação e das 07 (sete) EGLs, tais como: atas de constituição da UGP e das EGLs, atas de seleção dos profissionais da UGP e EGLs, atas de reunião. |
| **RESUMO DESCRITIVO** | **INDICADORES** | **MEIOS DE VERIFICAÇÃO** | **PRESSUPOSTOS** |
| **Componente 2 - Implementação dos Planos de Melhoria da Competitividade dos APLs selecionados** | | | |
| **Execução das ações específicas dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMCs) dos APLs, conforme as seguintes linhas de apoio:** | **Ao final do Programa:** | **Relatório dos resultados das empresas participantes do programa nos 7 APLs através das ações realizadas nas 6 linhas de apoio.** | 1) Fortalecer e repassar funções de gestão às Entidades de Governança Local - EGL    2) Atitude favorável à associação entre empresas e disposição dos atores privados para aplicar recursos  3) Coordenação do Governo Estadual, Sebrae e FIEMG no apoio à implementação das atividades dos PMCs |
| * 1. Capacitação e Assessoria Empresarial | * + 1. **(330)** Empresas capacitadas nos APLs     2. **(380)** Colaboradores capacitados nos Apls | Termos de adesão das empresas participantes do programa  Lista de presença  Certificados Emitidos |
| * 1. Tecnologia Industrial Básica e inovação tecnológica e organizacional | * + 1. **(487)** Empresas e produtores beneficiados de atividades em TIB nos APLs     2. **(2)** Centros implantados nas atividades de TIB e Inovação     3. **(5)** Técnicos capacitados nas atividades de TIB e Inovação     4. **(1)** Laboratório implantado     5. **(3)** Planos elaborados nas atividades de TIB e Inovação | Termos de adesão das empresas e propriedades participantes do programa  Notas fiscais e fotos dos centros (evidências físicas)  Lista de presença  Certificados Emitidos  Planos de Inovações (NF) |
| * 1. Meio ambiente e Desenvolvimento Social | * + 1. **(695)** Empresas e propriedades beneficiadas nas atividades de meio ambiente e desenvolvimento social     2. **(450)** Colaboradores beneficiados nas atividades de meio ambiente e desenvolvimento social     3. **(10)** Planos elaborados nas atividades de meio ambiente e desenvolvimento social | Termos de adesão das empresas e propriedades participantes do programa  Lista de presença  Certificados Emitidos  Planos de meio ambiente e desenvolvimento social (NF) |
| * 1. Logística | * + 1. **(20)** Planos eEstudos realizados nas atividades de logística | Planos e estudos logísticos (evidências fiscais) |
| * 1. Comercialização, prospecção de mercado e exportação | * + 1. **(164)** Empresas beneficiadas pelas atividades de Comercialização, prospecção de mercado e exportação     2. **(3)** Estudos e planos realizados pelas atividades de Comercialização, prospecção de mercado e exportação     3. **(34)** Feiras, Mostras, Missões e eventos realizados pelas atividades de Comercialização, prospecção de mercado e exportação | Termos de adesão das empresas e propriedades participantes do programa  Planos e estudos de Comercialização, prospecção de mercado e exportação  Registro de fotos dos eventos (evidências fiscais) |
| * 1. Governança, gestão e administração do APL implementadas | * + 1. **(8)** Técnicos capacitados     2. **(13)** Planos, estudos e modelos elaborados     3. **(1)** Sistema de informação implantado nas EGLs | Lista de presença e Certificados Emitidos  Evidências fiscais, Relatórios e manual do sistema |
| **RESUMO DESCRITIVO** | **INDICADORES** | **MEIOS DE VERIFICAÇÃO** | **PRESSUPOSTOS** |
| **Componente 3 – Desenvolvimento de um Sistema de Monitoramento, Avaliação e Identificação das Lições Aprendidas** | | | |
| **Desenvolvimento e implantação de um sistema de monitoramento, avaliação e de identificação e divulgação das lições aprendidas do Programa** | **Ao final dos primeiros 30 (trinta) meses de execução do Programa:** | **Relatório do Sistema de Monitoramento & Avaliação e de Avaliação Intermediária e Final**  **Plano de Comunicação** | 1) Empresas participantes fornecem informações confiáveis sobre as dinâmicas empresarias;  2) Implantação dos sistemas de informação de dados primários e secundários  3) A aplicação do Plano de Comunicação reflete na diretamente na operacionalização do programa  4) Motivação e comprometimento das empresas participantes do programa de forma contínua, integrada e participativa diante das ações propostas |
| * 1. Sistema de Informações Primárias (SIP) Implementado | * + 1. (**1**) Sistema de Informações Primárias (SIP) Implementado | Relatório do Sistema de Informações primárias |
| * 1. Sistema de Informações Secundárias (SIS) Implementado | * + 1. (**1**) Sistema de Informações Secundárias (SIS) Implementado | Relatório do Sistema de Informações secundárias |
| * 1. Sistema de Monitoramento Implementado | * + 1. (**1**) Sistema de Monitoramento Implementado | Relatório do Sistema de Monitoramento & Avaliação |
| * 1. Plano de Comunicação e Divulgação das Lições Aprendidas Implementado | * + 1. (1) Plano de Comunicação implementado e (2) oficinas semestrais e atividades de avaliação, aprendizagem, difusão e troca de experiências realizadas para Divulgação das Lições Aprendidas em cada APL | Plano de Comunicação  Registros de publicações, oficinas, fotos, filmagens e mídias sociais  Registros fiscais |
| * 1. Avaliação do Programa Implementada | * + 1. (2) Avaliações do Programa Implementadas | Relatórios de Avaliação Intermediária e Final do Programa |
| **RESUMO DESCRITIVO** | **INDICADORES** | | **ORÇAMENTO** |
| **Atividades – Componente 2: Implementação dos Planos de Melhoria da Competitividade dos APLs selecionados** | | | |
| * 1. **Capacitação e Assessoria Empresarial** | * + 1. **(135)** empresas dos APLs participantes     2. **(300)** colaboradores do APL de Calçados e Bolsas     3. **(100)** empresas dos APLs participantes     4. **(15)** empresas do APL de Biotecnologia     5. **(30)** empresas capacitadas do APL de Calçados nas oficinas de design; (20) colaboradores treinados do APL de Calçados no Curso de Modelagem     6. **(30)** empresas capacitadas do APL de Eletroeletrônicos     7. **(60)** colaboradores treinados do APL de Eletroeletrônicos     8. **(20)** produtos homologados do APL de Eletroeletrônicos | | **Valor Total:**  **R$ 2.784.755,00** |
| * 1. **Tecnologia Industrial Básica e inovação tecnológica e organizacional** | * + 1. **(20)** empresas com Sistemas de Desenvolvimento de Produto implantados     2. **(25)** empresas capacitadas dos APLs participantes     3. **(1)** Centro Tecnológico do Calçado implantado no APL de Calçados com capacidade de atendimento de (60) empresas por ano     4. **(1)** Centro de Usinagem Calçadista implantado no APL de Calçados com capacidade de atendimento de **(10)** empresas por ano**; (5)** Técnicos capacitados no Centro de Usinagem Calçadista no APL de Calçados     5. **(160)** empresas capacitadas dos APLs participantes **; (36)** empresas com adoção de modernizações dos APLs participantes     6. **(24)** empresas com adoção de modernizações dos APLs participantes     7. **(1)** Laboratório de Prototipagem Mecânica e Design implantado no APL de Eletroeletrônicos**; (100)** Projetos de Novos Produtos desenvolvidos no APL de Eletroeletrônicos     8. **(1)** Plano de Negócios para o ICT do APL de Biotecnologia     9. **(20)** empresas capacitadas do APL de Biotecnologia     10. **(100)** produtores sensibilizados do APL de Fruticultura**; (1)** Plano de Comunicação do APL de Fruticultura**; (1)** Ciclo de Conferência Tecnológica do APL de Fruticultura     11. **(10)** Propriedades Visitadas no APL de Fruticultura; **(1)** Plano de Pesquisa de Tecnologia pós-colheita do APL de Fruticultura**; (1)** Workshop de Tecnologia pós-colheita do APL de Fruticultura     12. **(40)** empresas capacitadas do APL de Fruticultur**a; (12)** empresas com adoção de modernizações do APL de Fruticultura     13. **(15)** empresas capacitadas do APL de Fruticultura     14. **(15)** empresas capacitadas do APL de Fruticultura     15. **(20)** empresas certificadas do APL de Fruticultura | | **Valor Total:**  **R$ 6.504.975,00** |
| * 1. **Meio- ambiente e Desenvolvimento Social** | * + 1. **(125)** empresas capacitadas dos APLs participantes     2. **(135)** empresas capacitadas no PCMSO + PPRA e CIPA     3. **(45)** empresas capacitadas dos APLs participantes**; (300)** colaboradores sensibilizados nos APLs participantes**;(15)** Propriedades atendidas no APL de Fruticultura     4. **(150)** colaboradores sensibilizados nos APLs participantes**; (5)** Workshops nos APLs participantes**; (5)** Planos de Futuros aos APLs participantes     5. **(125)** empresas capacitadas dos APLs participantes     6. **(4)** Planos/Estudos de Gerenciamento de Resíduos para os APLs participantes     7. **(1)** Plano de Manejo para o APL de Eletroeletrônicos     8. **(155)** empresas sensibilizadas dos APLs participantes**; (30)** propriedades sensibilizadas do APL de Fruticultura     9. **(65)** empresas auditadas nos APLs participantes | | **Valor Total:**  **R$ 4.277.375,00** |
| * 1. **Logística** | * + 1. **(1)** Plano de Negócios para implantação de um Distrito Eco-Industrial no APL de Calçados e Bolsas     2. **(5)** Estudos de Logística Compartilhada a ser utilizado pelas empresas dos APLs participantes     3. **(1)** Estudo para recuperação e pavimentação da infraestrutura viária interna dos perímetros de Jaíba e Gorutuba - APL de Fruticultura     4. **(1)** Estudo para Fortalecimento da Logística nas Estradas do APL de Fruticultura     5. **(12)** empresas com adoção de modernizações do APL de Fruticultura | | **Valor Total:**  **R$ 1.304.800,00** |
| * 1. **Comercialização, prospecção de mercado e exportação** | * + 1. **(150)** empresas participantes de feiras e missões dos APLs participantes     2. **(1)** Estudo de Mercado para o APL de Calçados     3. **(4)** Rodadas de Negócios nos APLs participantes     4. **(1)** Plano de Comunicação e Marketing para o APL de Calçados     5. **(1)** Plano de Escoamento de Estoques Excedentes para o APL de Calçados     6. **(14)** Lojas de rede parceiras operantes no APL de Móveis     7. **(30)** Empresas participantes das Mostras de Móveis no APL de Móveis     8. **(10)** ações conjuntas e coordenadas de mercado para os APLs participantes | | **Valor Total:**  **R$ 3.553.650,00** |
| * 1. **Governança, gestão e administração do APL implementadas** | * + 1. **(1)** Técnica da EGL capacitada no APL de Fruticultura     2. **(5)** Planos de Estruturação e Fortalecimento das EGLs implementados nos APLs participantes     3. **(1)** Sistema de Informação Centralizado nos APLs participantes     4. **(6)** Planos de Comunicação apresentados nos APLs participantes     5. **(1)** Modelo de Agência de Governança Local desenvolvido para o APL de Fruticultura     6. **(1)** Plano de Construção e Gerenciamento da Marca - Manga para o APL de Fruticultura     7. **(7)** Técnicos da EGL capacitados no APL de Fruticultura | | **Valor Total:**  **R$ 3.065.050,00** |

**Anexo** 3

****

**Questionários**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA: Beneficiários**

|  |
| --- |
| **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BENEFICIÁRIA** |
| **EMPRESA:**    **CIDADE**  **Porte da empresa:**    **RESPONDENTE**  **ANO ADESÃO** |

**RESPONDA AS SEGUINTES QUESTÕES**

**1. Como você percebe o papel desempenhado pela EGL (Sindicato ou Associação) para o desenvolvimento das empresas localmente?**



**2. Na sua opinião, o que deve ser melhorado na atuação da EGL para que haja um maior desenvolvimento das empresas locais?**

****

**3. Qual foi o impacto no desempenho de sua empresa pelas ações implementadas por meio do Programa de Competitividade?**



**4. Você considera que as ações implementadas ainda irão refletir diretamente ou indiretamente no desempenho de sua empresa no futuro?**



**5. Como você avalia a qualidade destas ações entregues pelo Programa?**



**6. Quais foram os principais benefícios socioeconômicos que puderam ser observados em sua empresa após a implementação das ações do Programa (marque os 2 mais impactantes)**







**7. Como você vê a sustentabilidade do seu APL nos próximos anos? (Capacidade de caminhar sozinho – pós BID)**



**8. E a da sua empresa?**



**9. Como você percebe o nível de engajamento das outras empresas beneficiárias participantes de seu APL?**



**10. Como você avalia o engajamento da sua empresa no Programa?** 

**11. Das áreas de apoio deste Programa destinadas a sua empresa, quais foram as que mais contribuíram para a melhoria de sua competitividade (marque até 2).**





**12. Das áreas de apoio deste Programa destinadas a sua empresa, quais foram as que menos contribuíram para a melhoria de sua competitividade (marque até 2).**





**13. Ao final do Programa a sua empresa pode ser classificada como:**



**14. Qual foi a contribuição das ações implementadas para este patamar de competitividade?**



**15. Ao final do Programa o APL do qual faz parte pode ser classificado como:**



**16. Em uma eventual continuidade do Programa quais ações devem ser incorporadas de forma a aumentar a competitividade da sua empresa?**



**17. E ao restante do APL:**



**18. Você considera este programa de competitividade:**



**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA: Não participantes**

|  |
| --- |
| **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA NÃO PARTICIPANTE** |
| **EMPRESA:**    **CIDADE**  **Porte da empresa:**    **RESPONDENTE**  **ANO ADESÃO** |

**RESPONDA AS SEGUINTES QUESTÕES**

1. **Sua empresa é filiada a algum sindicato ou associação do seu setor de atividade?**

****

1. **Você teve conhecimento sobre a implantação do programa relacionado à melhoria da competitividade das empresas do seu setor de atividade (na sua cidade)?**

****

1. **Quais foram os motivos que levaram a sua empresa a não participar do programa ?**

****

1. **Como você percebe o papel desempenhado pela EGL (Sindicato ou Associação) para o desenvolvimento das empresas localmente?**



**5. Na sua opinião, o que deve ser melhorado na atuação da EGL para que haja um maior desenvolvimento das empresas locais?**

****

**6. Você considera que as ações implementadas ainda irão refletir diretamente ou indiretamente no desempenho das empresas participantes no futuro?**



**7. Você teve conhecimento sobre a qualidade das ações implementadas no Programa?**

****

**8. Você percebeu algum benefício socioeconômico nas empresas participantes após a implementação do programa? Quais.**







**9. Como você vê a sustentabilidade do seu APL nos próximos anos? (Capacidade de caminhar sozinho – pós BID)**



**10. Este patamar de sustentabilidade foi influenciado pelas ações do programa de competitividade?**



**11. Como você vê a sustentabilidade da sua empresa nos próximos anos?**



**12. Como você percebeu o nível de engajamento das outras empresas beneficiárias participantes de seu APL?**



**13. Nos dois últimos anos sua empresa investiu em ações em alguma das áreas abaixo? Quais?**





**14 – Se sim, investiu com recurso próprio ou teve auxílio de outras fontes? (Quais?)**

****

**15. Das áreas de apoio deste Programa destinadas as empresas participantes, quais poderiam contribuir para a melhoria de sua competitividade (marque até 2).**





**16. Hoje sua empresa pode ser classificada como:**



**17. Hoje o APL do qual faz parte pode ser classificado como:**



**18. Que tipo de ação atrairia sua empresa para participar de projetos e ações coletivas do seu setor de atividade?**



**19. Você tem conhecimento ou interesse em conhecer estudos relacionados ao seu setor de atividade na sua região?**



**20. Você seria candidato a participar do programa em uma eventual continuidade?**



**21. Você considera este programa de competitividade:**



**22. Como você avalia a relação entre sua empresa e outras empresas do setor?**



**Questionário para parceiros institucionais**

|  |
| --- |
| **INSTITUIÇÃO PESQUISADA – UGP – UCP – CAT - EGL** |
| **NOME RESPONSAVEL**  **CARGO**  **INÍCIO PARTICIPAÇÃO**  **PARTICIPOU COMO EMPRESÁRIO?** |

**RESPONDA AS SEGUINTES QUESTÕES**

**1. Você participou do desenho do Programa?**

****

**2. O desenho do Programa foi adequado para que os resultados esperados fossem alcançados tais como planejados?**

** **

**3. Quais foram os aspectos relacionados à gestão do Programa que você identifica como os mais eficientes (o que mais funcionou?) Cite dois.**

****

**4. Quais foram os aspectos relacionados à gestão do Programa que você identifica como os menos eficientes? (cite dois)**

****

**5. O que você considera de fato inovador neste Programa?**

****

**6. Quais fatores internos mais contribuíram para a implantação do Programa? (cite dois)**



**7. Quais fatores externos menos contribuíram para a implantação do Programa?**



**8. Qual a efetividade da unidade gestora com respeito aos seus indicadores de resultados projetados?**



**9. Como você avalia a qualidade das ações disponibilizadas pelo programa? (TDR)**



**10 . Como você vê o papel desempenhado pela UGP / UCP / SEBRAE para a implantação e desenvolvimento do Programa**



**11. Como você classifica a mobilização de parceiros institucionais para que fosse mantido o acompanhamento efetivo das ações do Programa?**



**12. Como você classifica a mobilização de beneficiários (empresários) para manter a participação destes nas 6 áreas de apoio oferecidas pelo Programa?**



**13. Como você vê a sustentabilidade dos APLs nos próximos anos? (Capacidade de caminhar sozinho – pós BID)**



**14. Qual foi o seu aprendizado durante a implantação do Programa?**



**15. Houve efeitos inesperados entre os resultados do Programa?** Quais?



**16 . Quais efeitos diretos e indiretos das ações do Programa ultrapassam o período de execução**



**17. Em sua opinião o que você acha que deve melhorar para que o Programa seja replicado em outras regiões do Estado ou mesmo em outros estados / países?**



**18. Aponte seu grau de satisfação com os itens a seguir**

1. **Desenho do Programa**

****

1. **Cronograma**

****

1. **Alocação de recursos**

****

1. **Qualidade dos diagnósticos**

****

1. **Qualidade dos Planos de Melhoria Competitiva**

****

1. **Eficiência da implantação do Programa**

****

1. **Estrutura gerencial do programa (relacionamento UGP-UCP-CAT-EGL)**

****

1. **Comunicação**

****

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA: Fornecedores**

|  |
| --- |
| **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FORNECEDORA** |
| **EMPRESA:**    **CIDADE**  **Porte da empresa:**    **RESPONDENTE**  **ANO DE ATUAÇÃO**  **ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO FORNECEDOR** (APL ´s nos quais prestou serviços) |

**RESPONDA AS SEGUINTES QUESTÕES**

**1. Das áreas de apoio deste Programa, em qual (ais) o(s) serviço(s) prestado(s) por sua empresa se enquadra(m).**





**2. Como você percebeu o nível de engajamento das empresas beneficiárias de seus serviços?**



**3. E das EGL´s (Sindicato ou Associação)?**



**4. Quais os principais benefícios socioeconômicos podem ser obtidos pelos beneficiários após o fornecimento de seus serviços? (Marque os 2 mais impactantes)**





**5. As empresas beneficiárias de seus serviços podem ser classificadas como:**



**6. Como você classifica o nível de adequação dos serviços prestados para a realidade das empresas beneficiárias?**



**7. Na sua opinião, qual foi a contribuição dos serviços prestados para o aumento da competitividade das empresas beneficiárias?**



**8. Você considera que o resultado de seus serviços ainda irão refletir diretamente ou indiretamente no desempenho das empresas beneficiárias no futuro?**



**9. Como você avalia o cronograma para a prestação de seus serviços às empresas beneficiárias.**



**10. Como você vê a sustentabilidade do (s) APL(s) nos próximos anos? (capacidade de caminhar sozinho – pós BID)**



**11. Na sua opinião, o que deve ser melhorado na estrutura do Programa para que haja um maior desenvolvimento das empresas locais?**

****

**12. Em uma eventual continuidade do Programa quais ações devem ser incorporadas de forma a aumentar a competitividade das empresas beneficiárias?**



**13. E ao restante do(s) APL(s)?**



**14. Você considera este programa de competitividade:**



**15. Em uma eventual continuidade, sua empresa teria interesse em participar novamente deste projeto?**



**16. Se Sim, com quais serviços/produtos?**



**17. Você acredita que houve monitoramento dos serviços prestados por sua empresa?**



**18. Sua empresa entrou em contato com os beneficiários ao final de sua contratação para saber sobre a implementação dos serviços prestados?**



**19. Se Sim este contato gerou uma relação contratual entre Beneficiário e Prestador de Serviços?**



**20. Se respondeu não a questão 16, por qual motivo?**



**Anexo** 4

****

**Base de Informações**

1. **Pesquisa de Campo – APLs**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fruticultura Beneficiários** | | | |
| 1 | Fazenda Tapuio | 6 | José Mesquita |
| 2 | Fazenda Buraco da Coruja | 7 | Frutsi Agronegócio |
| 3 | Fazenda Carolina do Norte | 8 | Grupo Mário Borborema |
| 4 | Shuigê Kojima | 9 | Fazenda Curupira |
| 5 | Agropecuária Paquetá |  |  |
| **Fruticultura EGL** | | | |
| 1 | Saulo B. Lage - EGL | | |
| 2 | Mário Borborema - EGL | | |
| 3 | Jorge de Souza - Abanorte | | |
| 4 | Guilherme Pacífico – Comitê Gestor APL | | |
| **Fruticultura Não Participantes** | | | |
| 1 | Fazenda Grajaú | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fundição Beneficiários** | | | |
| 1 | Fundição Alea | 6 | Fundição Fulig |
| 2 | Alumínio JR | 7 | Fundição Funfer |
| 3 | Bello Alumínios | 8 | Fundição Furaje |
| 4 | Cláudio Star | 9 | Robson Alves - EGL |
| 5 | Fundição Imperial |  |  |
| **Fundição EGL** | | | |
| 1 | Saulo B. Lage - EGL | | |
| 2 | Mário Borborema - EGL | | |
| 3 | Jorge de Souza - Abanorte | | |
| **Fundição Não Participantes** | | | |
| 1 | Fundição Asiminas | | |
| 2 | Fundição Atlanta | | |
| 3 | Fundição Gafanhoto | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Calçados Nova Serrana - Beneficiários** | |
| 1 | Via Vip Calçados |
| 2 | Cadenza Indústria e Comércio |
| 3 | Cromic Indústria e Comércio |
| 4 | Randall Indústria e Comércio de Calçados |
| 5 | Sportfire Calçados |
| **Calçados Nova Serrana - EGL** | |
| 1 | Antônio de Deus Soares - EGL |
| 2 | Pedro G. da Silva - EGL |
| 3 | Felipe Martins - EGL |
| **Calçados Nova Serrana – Não Participantes** | |
| 1 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Móveis Ubá - Beneficiários** | | | |
| 1 | Carioca Móveis | 6 | Lufer |
| 2 | Carolina Móveis | 7 | Minas Office |
| 3 | Coberlli | 8 | Modecor |
| 4 | JCM Movelaria | 9 | Empresa Palmeira |
| 5 | Leifel Móveis | 10 | Rufato |
| **Móveis Ubá - EGL** | | | |
| 1 | Michel Henrique Pires - EGL | | |
| **Móveis Ubá – Não Participantes** | | | |
| 1 | Fratelli Industria de Estofados | | |
| 2 | Louro Móveis | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Eletroeletrônico – Santa Rita do Sapucaí - Beneficiários** | | | |
| 1 | Sancout | 7 | Leucotron |
| 2 | Amicus | 8 | MCM Tecnologia Industrial |
| 3 | Denki | 9 | Sense Sensors & Instruments |
| 4 | EXsto Tecnologia | 10 | TDM |
| 5 | Fênix Indústria de Eletrônicos ltda | 11 | Ativa |
| 6 | GT Projetos |  |  |
| **Eletroeletrônico – Santa Rita do Sapucaí – EGL** | | | |
| 1 | Roberto de Souza Pinto – EGL | | |
| **Eletroeletrônico – Santa Rita do Sapucaí – Não participantes** | | | |
| 1 | BR Token | | |
| 2 | Clear CFTV | | |
| 3 | Tocare | | |
| 4 | Fractum | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Biotecnologia – RMBH – Beneficiários** | | | |
| 1 | Quibasa | 6 | Codon |
| 2 | Visiongen | 7 | Celler |
| 3 | Hertape | 8 | Linhagen |
| 4 | Way Carbon | 9 | Biodin |
| 5 | Biocod |  |  |
| **Biotecnologia – RMBH – EGL** | | | |
| 1 | Silvio Wandalsen Arndt - Ambiotec | | |
| 2 | Kátia Torres de Souza - Ambiotec | | |
| **Biotecnologia – RMBH – Não Participantes** | | | |
| 1 | Indústria Farmacêutica Catedral | | |
| 2 | Instituto EBT | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Calçados e Bolsas – RMBH – Beneficiários** | |
| 1 | Gruller |
| 2 | Paula Bahia |
| 3 | E-bolsas |
| 4 | São Manoel |
| **Calçados e Bolsas – RMBH – EGL** | |
| 1 | Janio Gomes |
| 2 | Rogério Lima |
| **Calçados e Bolsas – RMBH – Não Participantes** | |
| 1 | Virgínia Barros |

|  |  |
| --- | --- |
| **SEDECON** | |
| 1 | Miller Moliani de Lima - |
| **SIND INFOR – APL TI – RMBH** | |
| 1 | Etelson Hauck - Diretor |
| **SINDMIVA – APL METALMECÃNICO** | |
| 1 | Jefferson Bachour - Presidente |

1. Fornecedores

|  |  |
| --- | --- |
| **Fornecedores** | |
| 1 | Administrarte Serviços e Consultoria Ltda. |
| 2 | Coelho Assessoria Empresarial |
| 3 | CP Solutions Eng. e Cons. Ambiental Ltda. |
| 4 | Ecohidros |
| 5 | FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação |
| 6 | Gestorial Tecnologia em Gestão ltda. |
| 7 | IBA - Instituto Brasileiro de Administração |
| 8 | Integrar Medicina e Segurança do Trabalho |
| 9 | MJM |
| 10 | SANAX |
| 11 | Lince |
| 12 | AB CONSULTORES |
| 13 | FAZ Publicidade |
| 14 | IN3 |
| 15 | NOVO CICLO |

1. Analistas

|  |  |
| --- | --- |
| **Analistas** | |
| 1 | André Tozati – Eletroeletrônico |
| 2 | Isabella Scudino – Calçados Nova Serrana |
| 3 | Fabiana Moreira – Calçados e Bolsas RMBH; Móveis Ubá; Biotecnologia |
| 4 | Simone Pinto - Fundição |
| 5 | Ana Carolina – Fruticultura Jaíba |
| 6 | Catharine Gonzaga Borges - Estagiária |
| 7 | Kenio da Silva Santana - Estagiário |
| 8 | Philipe Sherrer – UCP – Superintendente (atualmente UFMG) |
| 9 | Marcel Henrique Martins – UCP |
| 10 | Thaís Pinho Kayacan – SEBRAE - Santa Rita do Sapucaí |
| 11 | Juliana Carla Orsetti – SEBRAE - Calçados RMBH, NS e Móveis Ubá |

1. Entidades Parceiras – Gestores do Programa

|  |  |
| --- | --- |
| **Gestores UGP, UCP E MEMBROS CAT** | |
| 1 | Sergio Lourenço – UGP até 2014 – atual Subsecretário de Ciência e Tecnologia |
| 2 | Raquel Lopes de Souza – UGP |
| 3 | Simone Porto Cavalcanti – UGP |
| 4 | Luiz Marcio Haddad Pereira dos Santos – Diretor Técnico SEBRAE |
| 5 | Marise Xavier Brandão – Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo SEBRAE |
| 6 | Luara dos Santos Ribeiro - UGP |

1. BID

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Vanderléia Radaelli – Especialista Setorial BID |

**Anexo** 5

****

**Pesquisa com Beneficiários**

**QUESTÃO 01 -** Como você percebe o papel desempenhado pela EGL (Sindicato ou Associação) para o desenvolvimento das empresas localmente?

Apenas 5,66% dos respondentes consideraram insatisfatório o Papel da EGL.

**Questão 03** - Qual foi o impacto no desempenho de sua empresa pelas ações implementadas por meio do Programa de Competitividade?

**Questão 04** - Você considera que as ações implementadas ainda irão refletir diretamente ou indiretamente no desempenho de sua empresa no futuro?

**Questão 05** - Como você avalia a qualidade destas ações entregues pelo Programa?

**Questão 06** - Quais foram os principais benefícios socioeconômicos que puderam ser observados em sua empresa após a implementação das ações do Programa (marque os 2 mais impactantes)

**Questão 07 -** Como você vê a sustentabilidade do seu APL nos próximos anos? (Capacidade de caminhar sozinho – pós BID)

**Questão 08** - E a da sua empresa?

**Questão 09** - Como você percebe o nível de engajamento das outras empresas beneficiárias participantes de seu APL?

**Questão 10** - Como você avalia o engajamento da sua empresa no Programa?

**Questão 11** - Das áreas de apoio deste Programa destinadas a sua empresa, quais foram as que mais contribuíram para a melhoria de sua competitividade (marque até 2).

**Questão 12** - Das áreas de apoio deste Programa destinadas a sua empresa, quais foram as que menos contribuíram para a melhoria de sua competitividade (marque até 2).

**Questão 13** - Ao final do Programa a sua empresa pode ser classificada como:

**Questão 14** - Qual foi a contribuição das ações implementadas para este patamar de competitividade?

**Questão 15** - Ao final do Programa o APL do qual faz parte pode ser classificado como:

**Questão 17** - Você considera este programa de competitividade:

|  |
| --- |
| **QUESTÕES ABERTAS BENEFICIÁRIOS** |

**QUESTÃO 2**. Na sua opinião, o que deve ser melhorado na atuação da EGL para que haja um maior desenvolvimento das empresas locais?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL ELETROELETRÔNICO** |
| B1 | Novas capacitações em gestão empresarial e marketing digital. |
| B2 | Intensificar número de participação em feiras na área da construção civil. FEICON Focar projetos para melhoria da área comercial das empresas. |
| B3 | Realizamos o planejamento estratégico do Sindicato e foi identificada necessidade de melhorar a comunicação com os associados. Parte externa, atuação junto às empresas. Buscar ferramentas que geram gestão dando sustentabilidade às empresas. Focar empresas com faturamento entre 3 a 10 milhões. Sensibilizar o empresário para adesão aos programas oferecidos pelo EGL. |
| B4 | Conhecer melhor a particularidade de cada empresa, aprofundar ainda mais sobre a realidade de cada empresa para que os programas possam ser mais específicos do que é hoje. Orientação estratégica, sobre uma tendência tecnológica, tendência de mercado, principalmente para as empresas menores. |
| B5 | Melhoria no processo de acompanhamento das ações junto as empresas. |
| B6 | Comunicação dos serviços prestados |
| B7 | O EGL precisa colocar em prática o novo planejamento estratégico. Retomar a integração das empresas com SINDVEL. Focar em ações de integração SINDVEL/ empresas/ cidade. |
| B8 | Melhorar o envolvimento das empresas nas ações do EGL. |
| B9 | O Sindvel tem muitas ações, porém a respostas das empresas é baixo. |
| B10 | Participação das empresas no Sindicato. Em alguns projetos/ reuniões percebe a baixa participação. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL MÓVEIS - UBÁ** |
| B1 | Comprometimento dos colaboradores do Intersind, os colaboradores não entendem o programa. |
| B2 | Melhorar envolvimento das empresas |
| B3 | Melhorar o relacionamento com as empresas. Ter mais projetos/ ações para oferecer para as empresas |
| B4 | Iniciar os projetos e concluí-los. Os projetos morrem. |
| B5 | Fazer mais parcerias / Melhorar a logística / transportadora direcionada a |
| B6 | Divulgação dos cursos não somente por e-mail, utilizar outros mecanismos, palestras in loco, para esclarecer objetivos das ações. |
| B7 | Não consegui fazer a união das empresas; Avaliar as necessidades reais por grupo de empresas (pequenas, médias, grandes). |
| B8 | Precisa de mais apoio das empresas para Sindicato. Com isso o Sindicato não consegue. Apoiar as empresas. |
| B9 | Captar mais associados |
| B10 | As empresas saíram no meu caminho do programa, não deram continuidade ao programa. A Rufato não foi até fim com o programa. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL CALÇADOS – NOVA SERRANA** |
| B1 | Ações por parte da EGL que resultem na participação em Programas semelhantes a PACAPL-MG. |
| B2 | Ações por parte da EGL que resultem no aumento de participação dos empresários locais em Programas semelhantes a PACAPL-MG. |
| B3 | Devem ser aprimoradas ações destinadas a melhoria da qualidade da mão de obra, bem como ações voltadas a gestão empresarial. |
| B4 | Não soube responder. |
| B5 | Ações por parte da EGL destinadas à questão ambiental, mormente os resíduos industriais. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL BOLSAS E CALÇADOS – RMBH** |
| B1 | Verificar forma de atuar na exportação de produtos. |
| B2 | Na RMBH as fábricas são muito pulverizadas, são pequenas e estão mais preocupadas com mercado (vendas) e não se interessam por estes programas devido à falta de entendimento (de que são bons para as empresas). Muitas fábricas não têm nem computador, o nível do empresário é muito baixo, o cara sabe fazer um calçado mas não sabe como lidar com a empresa e tem que se dedicar a fazer calçados, não tem tempo para crescer. |
| B3 | Maior promoção para mais engajamentos e mais adesões ao Programa. Como empresário o Programa foi muito bem aproveitado pela minha empresa e contribuiu para aumentar a competitividade da empresa, foi muito importante. Gostaria que outras empresas tivessem participado também. |
| B4 | Na minha opinião não depende da EGL, depende mais do empresariado. As empresas calçadistas são na maioria empresas muito pequenas e de mentalidade egoísta, só olham para si, não aprenderam a dividir e nem têm interesse. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL FRUTICULTURA – JAÍBA** |
| B1 | Deve ser ampliada as ações destinadas a gestão de pessoas da EGL. |
| B2 | Deve ser melhorada a arrecadação financeira próprio da EGL. |
| B3 | Devem ser melhorados o fluxo de comunicação entre as fazendas e a EGL. |
| B4 | Deve ser melhorada a representatividade da EGL perante os próprios associados. |
| B5 | Deve ser ampliada a participação dos empresários locais. |
| B6 | Melhoria da estrutura física da EGL, bem como a qualificação de seus colaboradores. Além da ampliação de serviços disponibilizados pela ABANORTE. |
| B7 | Não soube responder |
| B8 | Deve ser ampliado a busca por um planejamento estratégico da EGL. |
| B9 | Deve ser ampliada as ações destinadas a gestão de pessoas, serviços e estrutura da EGL. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL FUNDIÇÃO** |
| B1 | Fortalecimento das relações entre empresários e a EGL. |
| B2 | Ações voltadas ao desenvolvimento de mão de obra qualificada. Pontuou que o centro de formação que atende o APL é em Itaúna. |
| B3 | Não soube responder |
| B4 | Não soube responder |
| B5 | DeveM ser empreendidas ações de nivelamento empresarial dos participantes do APL |
| B6 | Deve ser melhorada o fluxo de comunicação entre a EGL e os beneficiários. |
| B7 | Devem ser melhorados os fluxos de comunicação visando a maior atração de empresários e a sua mobilização. |
| B8 | Buscar novas estratégias de conscientização do empresário em relação a importância das ações da EGL no setor. Infelizmente, a adesão ainda é pequena e as empresas perdem boas oportunidades de profissionalizar e inovar seus processos. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL BIOTECNOLOGIA** |
| B1 | Projetos para financiamento de parcerias, stand para feiras e certificação institucional. Continuidade do programa de gestão empresarial |
| B2 | Regras mais bem definidas, o que pode ou não pode. Critérios mais bem definidos para execução das ações (rubricas a serem contempladas) |
| B3 | Estrutura e Pessoal; ampliar a fonte de receita da EGL |
| B4 | Maior participação do governo com subsídios; mais indução em editais e mais recursos para participar de eventos |
| B5 | Um profissional específico para conduzir as ações, houve atrasos e relatórios em excesso |
| B6 | não se aplica |
| B7 | Mostara as empresas os ganhos que terão ao aderirem a este programa |
| B8 | Ações comunicadas com maior antecedência |

**QUESTÃO 16.** Em uma eventual continuidade do Programa quais ações devem ser incorporadas ao mesmo de forma a aumentar ainda mais a competitividade da sua empresa?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL ELETROELETRÔNICO** |
| B1 | Marketing digital e Marketing geral. Novas tecnologias / software de gestão para acompanhar fluxo das empresas. Gestão empresarial. Certificação de produtos no INMETRO. |
| B2 | Plano de marketing, Vídeo/foto profissional, Design de produtos, Posicionamento produto/ marca |
| B3 | Ações em torno do instituto de pesquisa; Ação do centro de desenvolvimento e pesquisa avançada para fortalecimento das indústrias como um todo; Pesquisar locais onde este tipo de centro de desenvolvimento ocorre de maneira eficiente; Missões para buscar / desenvolver fornecedores na China; Intercâmbio de alunos da China / Brasil e Brasil / China; Intercalar missões com foco em tecnologia e missões com foco em desenvolvimento de fornecedores. |
| B4 | Ações de capacitação devem ser contínuas e aprofundadas. Preocupação com o uso do termo de sustentabilidade. Sair de produto para serviço. Isso é uma preocupação que deve ser estendida ao APL e não somente a EXSTO. APL precisa se preocupar com o futuro dele (Sair de produto para serviço). A preocupação deve ser com o modelo de tecnologia sustentável. Por exemplo uma patente no Brasil demora 10 anos, até o processo sair o modelo desenvolvido talvez nem exista mais. |
| B5 | Implementação de ações visando melhoria da capacitação técnica dos profissionais na região e como sugestão posso citar capacitação de Green Belts e Black Belts nas empresas do APL. |
| B6 | Design funcional do produto até a questão da concepção via mercado. Gestão administrativa, quanto a gestão de projetos (Inovação) |
| B7 | Melhorar a gestão das empresas. PAIEX – Fundação Dom Cabral- um programa nos moldes do PAIEX ajudaria a região. Capacitação para gestão da inovação |
| B8 | Gestão de pessoas, capital humano nas empresas e como gerenciar. Questões ambientais – ISO 14001 questões ética. |
| B9 | A) Junção da área de medicina com a área de tecnologia. Os médicos podem ajudar as empresas tecnológicas a desenvolver os equipamentos (ex. ressonância magnética)  B) Junção das ações do poder público, consolidação da tríplice hélice (governo/ empresas/ universidades). C) Recursos para empresas para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Financiamento de forma diferenciada. |
| B10 | Capacitação deve ser contínua; Gestão ambiental |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL MÓVEIS - UBÁ** |
| B1 | Logística; Mostra de móveis deve ser uma ação constante |
| B2 | Evitar a cópia de outras empresas. |
| B3 | a) Estudo do mercado e concorrência b) Tendências do mercado. Maiores concorrentes estão concentrados em São Paulo, Rio Grande do Sul, etc. |
| B4 | a) Mostras de Móveis devem ser constantes. b) Subsidiar os custos dos potenciais clientes próximos aos locais da Mostra. c) A ação da Mostra de Móveis deve atingir além de 300 km do local. |
| B5 | Prospecção de mercado deve ser uma ação constante. Mostras devem constantes |
| B6 | a) Desenvolver novos fornecedores; b) Mão de obra qualificada deve ser constante |
| B7 | a) Ações voltadas para “chão de fábrica”. A junção da consultoria administrativa com pessoal operacional agrega valor ao processo. b) Consultoria em custo |
| B8 | a) Tecnologia; b) Desenvolvimento da mão-de-obra de chão de fábrica; c) Gestão trabalhista ( RH); d) Manter a parte de prospecção de mercado / feiras/ exposição, etc. |
| B9 | a) Questões ambientais devem ser constantes. b) As Mostras de Móveis devem ser constantes. |
| B10 | Ações voltadas para meio ambiente. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL CALÇADOS – NOVA SERRANA** |
| B1 | Ações destinadas ao aumento substancial de produtividade e qualidade da mão de obra. Além de ações voltadas à comercialização dos produtos produzidos em Nova Serrana. |
| B2 | Ações que priorizassem o respeito entre o tempo de planejamento e execução, visto que o grau de exigência empresarial e tecnológico é alto. Lembra-se que a obsolescência tecnológica é rápida. Além disso, os processos de contratação não pode ter fins em si mesmos. O elevado tempo gasto, o engessamento nas contratações e qualidade das empresas são fatores que devem ser levados em conta em uma eventual continuidade. |
| B3 | Ações destinadas ao desenvolvimento de produtos com alto valor agregado, bem como ações destinadas ao melhoramento da logística. |
| B4 | Ações destinadas a melhoria de qualidade da mão de obra. Além de ações de assessoramento e mapeamento de processos internos. Salientou a necessidade de desenvolvimento de produtos com alto valor agregado. |
| B5 | Ações destinadas a criação de Planejamentos Estratégicos setoriais. Salienta-se a necessidade de desenvolvimentos de produtos com alto valor agregado. Além de ações voltadas à comercialização dos produtos produzidos em Nova Serrana. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL BOLSAS E CALÇADOS – RMBH** |
| B1 | Ações de Exportação- mercado de calçados não é interessante para público internacional |
| B2 | Contratar consultores que conheçam de fato o setor de calçados. |
| B3 |  |
| B4 | Mais workshops orientados com temas exclusivos do setor. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL FRUTICULTURA – JAÍBA** |
| B1 | Devem ser incorporadas ações voltadas a comercialização para ampliar o mercado interno. A título exemplificativo, os Produtores deste APL não enviam sua produção de bananas para Belo Horizonte e Rio de Janeiro. |
| B2 | Devem ser incorporadas mais ações de Capacitação e Assessoria Empresarial, por meio de consultorias voltadas as realidades das empresas beneficiadas. Além de focar mais ações de Desenvolvimento Social e Meio Ambiente. |
| B3 | Devem ser incorporadas mais ações destinadas a melhoria de mão de obra. |
| B4 | Devem ser incorporadas mais ações de Capacitação e Assessoria Empresarial, por meio de consultorias voltadas as realidades das empresas beneficiadas. Além de focar mais ações de Desenvolvimento Social e Meio Ambiente. |
| B5 | Devem ser incorporadas ações voltadas a comercialização para o mercado externo. |
| B6 | Ações voltadas a prospecção de mercado internacional para banana prata, bem como otimização da logística terrestre e aérea. Por último, mais ações destinadas ao desenvolvimento social e ambiental |
| B7 | Devem ser incorporadas mais ações destinadas a melhoria de mão de obra. |
| B8 | Devem ser incorporadas ações de fortalecimento da governança local. |
| B9 | Devem ser incorporadas ações voltadas a consolidação da inteligência competitiva. Além de ações que visem desenvolver tecnologia de gestão e produção das propriedades rurais. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL FUNDIÇÃO** |
| B1 | Devem ser incorporadas ações destinadas a gestão de processos internos e gestão de projetos. Além de criação de linhas de financiamento direto ao empresário, de maneira que o próprio beneficiário possa alocar recursos em áreas diagnosticadas como fundamentais para a competitividade da empresa. |
| B2 | Devem ser incorporadas ações destinadas a melhoria da mão de obra local, bem como capacitação empresarial dos diretores das empresas. |
| B3 | Devem ser incorporadas ações destinadas a melhorar o fluxo comunicacional entre as partes envolvidas. Ademais, as ações devem garantir um nível mínimo de qualidade das consultorias contratadas |
| B4 | Devem ser incorporadas ações destinadas a melhorar o nível gerencial das empresas locais, por meio de consultorias integradas e não por setores como ocorreram neste Programa. |
| B5 | Devem ser incorporadas ações destinadas ao conhecimento do mercado internacional, por meio de visitas, participação em workshops e missões empresariais. Além de ações de investimento direto (empréstimos a juros competitivos). |
| B6 | Devem ser incorporadas ações destinadas a criação de modelos de compras coletivas de insumos. Além de ações para melhoria de normas regulamentadoras, bem como consultorias de alto nível. |
| B7 | Devem ser incorporadas ações destinadas a melhorar a mão de obra já existente nas empresas. |
| B8 | Programas de incentivo a modernização da linha de produção com o intuito de suprir a falta de mão-de-obra; Curso de gerenciamento do tempo para empresários e gestores. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL BIOTECNOLOGIA** |
| B1 | Continuidade da gestão Empresarial, condições para trazer doutores, pesquisadores e investimentos para aquisição de equipamentos e automatização |
| B2 | Importante a perenização da Gestão Empresarial, com um módulo avançado. Participação em principais feiras. Mais espaço para as EGLs |
| B3 | Mais uma repassada e revisão em Gestão empresarial. Capacitação em Comercialização de Mercado não entregou o que prometeu e não houve acompanhamento dos gestores |
| B4 | Fortalecer o Programa de Gestão Empresarial; o Programa de Qualidade e Melhorar a qualificação profissional nas áreas de formação. |
| B5 | Gestão empresarial é sempre importante, Internacionalização: ações voltadas para o comércio exterior. Entender melhor PPP e como utilizar este instrumento; melhorar os entraves burocráticos que impedem a competitividade do setor. |
| B6 | Mentoring, um consultor externo como membro do conselho das empresas para subsidiar a tomada de decisão |
| B7 | Reforçasse mais a Produção mais limpa e Responsabilidade Social |
| B8 | Atividades ligadas ao Comercial e Financeiro, Gestão de Processos |

**QUESTÃO 17.** E ao restante do APL:

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL ELETROELETRÔNICO** |
| B1 | Agregar valores sobre a questão de logística diferenciada para região de Santa Rita. Ações para melhorar a importação de matéria-prima |
| B2 | Assessoria de imprensa para publicar as inovações / divulgar os produtos. |
| B3 | Resposta 16 atende a 17. |
| B4 | Ver resposta 16. |
| B5 | Implementação de ações visando melhoria da capacitação técnica dos profissionais na região e como sugestão posso citar capacitação de Green Belts e Black Belts nas empresas do APL. |
| B6 | Utilização e operação do laboratório; Certificação de produto; Laboratório de possa dar suporte a certificação produtos; Comunicação e divulgação da imagem do APL; Fortalecimento da marca. |
| B7 | Melhorar a gestão das empresas. PAIEX – Fundação Dom Cabral- um programa nos moldes do PAIEX ajudaria a região. Capacitação para gestão da inovação |
| B8 | Investir em Gestão de pessoas, área muito frágil, de difícil administração. Investir na Implantação da norma ISO 14001. Agenda 21 não possui local. Gestão da administração pública com relação a sustentabilidade. |
| B9 | Ver resposta 16. |
| B10 | Capacitação deve ser contínua/ gestão ambiental/ Governança |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL MÓVEIS - UBÁ** |
| B1 | Manter as mesmas ações de forma intensificada |
| B2 | a) Conscientização dos empresários para espírito de grupo e não individualismo b) Mudar a consciência de copiar para criar. |
| B3 | a) União das empresas, fazer mais reuniões b) Focar ações que resgatem o desenvolvimento do Arranjo como um todo. c) Técnicas de vendas |
| B4 | a) Mostras de Móveis devem ser constantes. b) Subsidiar os custos dos potenciais clientes próximos aos locais da Mostra. c) A ação da Mostra de Móveis deve atingir além de 300 km do local. |
| B5 | Melhorar a Logística do APL |
| B6 | União do APL. |
| B7 | Mostra de móveis melhorar custos para empresas pequenas |
| B8 | a) Tecnologia; b) Desenvolvimento da mão-de-obra de chão de fábrica; c) Gestão trabalhista (RH); d) Manter a parte de prospecção de mercado / feiras/ exposição, etc.; e) Meio Ambiente. |
| B9 | Melhorar a capacitação local |
| B10 | Competitividade |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL CALÇADOS – NOVA SERRANA** |
| B1 | Ações voltadas a melhoria da gestão da EGL, bem como o empoderamento da marca do APL de Nova Serrana. |
| B2 | VER 16 |
| B3 | Ações destinadas a melhoria de gestão do corpo diretivo da EGL e dos empresários locais. Além de ações que visem diretamente a divulgação das marcas locais no mercado nacional, como a participação em feiras e missões empresariais. |
| B4 | Ações destinadas a melhoria de gestão do corpo diretivo da EGL e dos empresários locais. |
| B5 | Ações destinadas a criação de Planejamentos Estratégicos setoriais. Salienta-se a necessidade de desenvolvimentos de produtos com alto valor agregado. Além de ações voltadas à comercialização dos produtos produzidos em Nova Serrana |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL BOLSAS E CALÇADOS – RMBH** |
| B1 | Ações de Exportação- mercado de calçados não é interessante para público internacional |
| B2 |  |
| B3 | Mais engajamento e mais adesões ao Programa. |
| B4 | Não respondeu. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL FRUTICULTURA – JAÍBA** |
| B1 | Devem ser incorporadas ações de fortalecimento da governança local, bem como ações para incluir ao APL pequenos produtores. |
| B2 | Devem ser incorporadas ações voltadas a comercialização para o mercado interno. |
| B3 | As ações a serem incorporadas ao APL devem melhorar a comunicação entre os produtores e a EGL. Além de fortalecer da Marca de Produtos produzidos no APL. |
| B4 | Devem ser incorporadas ações voltadas ao fortalecimento da marca regional do APL. Além disso, as ações de governança corporativa são de suma importância para o desenvolvimento de condutas destinadas à coletividade do APL. |
| B5 | Devem ser incorporadas ações de fortalecimento da governança local, bem como ações de capacitação e assessoria empresarial |
| B6 | Ações voltadas a prospecção de mercado internacional para banana prata, bem como otimização da logística terrestre e aérea. Por último, mais ações destinadas ao desenvolvimento social e ambiental |
| B7 | As ações a serem incorporadas ao APL devem priorizar a atração de pequenos produtores, melhoria de mão de obra e diminuição de sua rotatividade. |
| B8 | Devem ser incorporadas ações voltadas a comercialização para o mercado externo. |
| B9 | Devem ser incorporadas ações de fortalecimento da governança local, bem como ações para incluir ao APL pequenos produtores. Além de ações que visem integrar o sistema educacional local as ações do APL. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL FUNDIÇÃO** |
| B1 | Ações voltadas ao fortalecimento das relações entre os empresários. |
| B2 | Ações voltadas ao fortalecimento das relações entre os empresários. |
| B3 | Ações voltadas ao fortalecimento das relações entre os empresários |
| B4 | IDEM 16 |
| B5 | Ações voltadas ao fortalecimento das relações entre os empresários e capacitação do corpo diretivo das empresas |
| B6 | Ações voltadas ao fortalecimento das relações entre os empresários. |
| B7 | Devem ser incorporadas ações destinadas a melhorar o nível gerencial das empresas locais e do APL. |
| B8 | Programa de conscientização do empresário em relação a importância do APL e do fortalecimento do setor de Fundição. Acredito que ainda existe pouca participação do empresário nas atividades do APL. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **APL BIOTECNOLOGIA** |
| B1 | Espaços para colocar a "cara" no mercado, registro de produtos em outros países e certificação. As barreiras não econômicas são mais importantes. |
| B2 | Concretização do ICT |
| B3 | Benchmarking para estruturar a EGL para que a mesma possa caminhar sozinha. |
| B4 | Apoio na estruturação do Plano de Negócios do APL - ICT |
| B5 | Melhora alocação de horas de consultoria. Entender o setor de Biotecnologia - refazer e ter ações diferenciadas. |
| B6 | não se aplica |
| B7 | Mais inovações Tecnológicas e P&D |
| B8 | Promoção da Imagem. Feiras mais voltadas para realizar negócios |

**Anexo** 6

****

**Pesquisa com Não Participantes**

1. **CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS NÃO PARTICIPANTES**
2. **QUESTÕES**

**Questão 1**. Sua empresa é filiada a algum sindicato ou associação do seu setor de atividade?

**Questão 2.** Você teve conhecimento sobre a implantação do programa relacionado à melhoria da competitividade das empresas do seu setor de atividade (na sua cidade)?

**Questão 3.** Quais foram os motivos que levaram a sua empresa a não participar do programa?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| NP1 | ESTA REESTRUTURANDO A EMPRESA 2014 |
| NP2 | Não recebeu informação. |
| NP3 | O momento que a empresa está passando, estruturação da empresa com nova unidade fora do Brasil. Reestruturação, Contratações Está demanda grande de serviço. Clientes procurando desenvolvimento de coisas específicas. |
| NP4 | Empresa em fase de estruturação com apenas dois anos na época |
| NP5 | A empresa foi contemplada na premiação PRIME –FINEP e focou somente este projeto, por não ter tempo disponível para atuar em dois programas simultâneos.  Fortalecer a competitividade do APL. |
| NP6 | Empresa está em fase de instalação (embrionária), ainda não está em funcionamento. A empresa está em fase regularização junto a ANVISA , INMETRO, ANATEL. |
| NP7 | Considera seu trabalho mais maduro e dinâmico do que o dos demais produtores. |
| NP8 | Não possuiu interesse. |
| NP9 |  |
| NP10 |  |
| NP11 | Optei por não participar |
| NP12 | Não teve condições de participar por problemas particulares |
| NP13 | Falta de maiores conhecimentos sobre os programas |
| NP14 |  |

**Questão 4.** Como você percebe o papel desempenhado pela EGL (Sindicato ou Associação) para o desenvolvimento das empresas localmente?

**Questão 5.** Na sua opinião, o que deve ser melhorado na atuação da EGL para que haja um maior desenvolvimento das empresas locais?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| NP1 | LEVANTAR AS NECESSIDADES DAS EMPRESAS. |
| NP2 | Passar informações/ trabalhos vagos sem foco |
| NP3 | Projetos relativos a Certificação de produtos. A empresa está com foco internacional. |
| NP4 | Tratar os assuntos por nicho, assuntos específicos por segmento de cada empresa. |
| NP5 | Ter ações separadas para empresas, pequenas, médias e grandes em separado. Fechar por setor das empresas. |
| NP6 | Desenvolver trabalhos voltados na qualificação de pessoal; Ações do SINDVEL junto a órgão públicos para melhoria da cidade. Intensificar a relação do SINDVEL e órgão regulatórios, certificadoras, etc. |
| NP7 | Não soube responder |
| NP8 | Mais cursos destinados a melhoria da mão de obra |
| NP9 | Retornar o trabalho de compras coletivas de insumos. |
| NP10 | Não soube responder |
| NP11 | Como presidente da EGL deixo a avaliação para os participantes |
| NP12 | É um sindicato muito atuante, já faz muito. Participação em feiras, Prospecção de Mercado |
| NP13 | Entender melhor o perfil de cada empresa para que as ações sejam mais direcionadas. |
| NP14 |  |

**Questão 6.** Você teve conhecimento sobre impacto ocorrido no desempenho das empresas participantes do Programa de Competitividade?

**Questão 7.** Você considera que as ações implementadas ainda irão refletir diretamente ou indiretamente no desempenho das empresas participantes no futuro?

**Questão 8**. Você teve conhecimento sobre a qualidade das ações implementadas no Programa?

**Questão 9**. Você percebeu algum benefício socioeconômico nas empresas participantes após a implementação do programa? Quais.

**Questão 10.** Como você vê a sustentabilidade do seu APL nos próximos anos? (Capacidade de caminhar sozinho – pós BID).

**Questão 11**. Este patamar de sustentabilidade foi influenciado pelas ações do programa de competitividade?

**Questão 12.** Como você vê a sustentabilidade da sua empresa nos próximos anos?

**Questão 13**. Como você percebeu o nível de engajamento das outras empresas beneficiárias participantes de seu APL?

**Questão 14.** Nos dois últimos anos sua empresa investiu em ações em alguma das áreas abaixo? Quais?

**Questão 15.** Se sim, investiu com recurso próprio ou teve auxílio de outras fontes? (Quais?)

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| NP1 | Recursos Próprios |
| NP2 | Recursos Próprios |
| NP3 | BDMG, FAPEMIG E RECURSOS PRÓPRIOS |
| NP4 | Recursos Próprios |
| NP5 | Parte recurso próprio, e parte Sindivel |
| NP6 | Está em desenvolvimento de projeto de inovação junto ao SEBRATEC. |
| NP7 | Utilização somente de recursos próprios. |
| NP8 | Recursos Próprios |
| NP9 | Utilização de recursos próprios e do Programa FINAME. |
| NP10 | Não realizou investimentos nos últimos dois anos. |
| NP11 | Recursos Próprios |
| NP12 | Recurso Próprio e aquisição de equipamentos via BNDES, valeu a pena. |
| NP13 | Recursos Próprios |
| NP14 | Recursos Próprios |

**Questão 16.** Das áreas de apoio deste Programa destinadas as empresas participantes, quais poderiam contribuir para a melhoria de sua competitividade (marque até 2).

**Questão 17.** Hoje sua empresa pode ser classificada como:

**Questão 18.** Hoje o APL do qual faz parte pode ser classificado como:

**Questão 19.** Você acredita que as ações deste Programa tenham contribuído para este patamar de competitividade? Em qual nível de importância?

**Questão 20.** Que tipo de ação atrairia sua empresa para participar de projetos e ações coletivas do seu setor de atividade?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| NP1 | ORGANIZAÇÃO/ AREA ADMINISTRATIVA/ |
| NP2 | RH |
| NP3 | Projetos relativos a Certificação de produtos. A empresa está com foco internacional. |
| NP4 | Ações de gestão de inovação/ ISO 9001/ gestão fiscal e tributária / |
| NP5 | Projetos de Inovação |
| NP6 | Capacitação de pessoal na parte regulatória na área médica. Laboratórios de apoio para APL. |
| NP7 | Ações voltadas a melhoria da qualidade da mão de obra. |
| NP8 | Não soube responder |
| NP9 | Melhoria de mão de obra |
| NP10 | Não soube responder |
| NP11 | Prospecção tecnológica e Mercado |
| NP12 | Capacitação empresarial; novos mercados; desenvolvimento de fornecedores; banco de dados com informações de fornecedores |
| NP13 | Elaboração de plano de mercado para internacionalização da empresa, subsídio para participação em feiras do nosso setor e elaboração de plano de negócios para buscar recursos |
| NP14 | Área comercial. |

**Questão 21**. Você tem conhecimento ou interesse em conhecer estudos relacionados ao seu setor de atividade na sua região?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| NP1 | Não |
| NP2 | Sim |
| NP3 | Não tem conhecimento das ações/ projetos da região |
| NP4 | Atualmente não recebe informações sobre estudos. Gostaria de ter conhecimento sobre o programa e os resultados que trouxe para cidade e empresas. Gostaria de participar e conhecer as ações. |
| NP5 | Gostaria de receber informações sobre estudos relacionados a sua atividade. |
| NP6 | Tem interesse em conhecer e receber informações |
| NP7 | Tecnologia da banana prata. |
| NP8 | Não |
| NP9 | Não |
| NP10 | Não |
| NP11 | Sim |
| NP12 | Não, mas tem interesse |
| NP13 | Sim, mercados externos que utilizam a matéria prima que a Catedral fabrica |
| NP14 | Sim |

**Questão 22.** Você seria candidato a participar do programa em uma eventual continuidade?

**Questão 23.** Você considera este programa de competitividade:

**Questão 24.** Como você avalia a relação entre sua empresa e outras empresas do setor?

**Anexo** 7

****

**Pesquisa com Fornecedores**

1. **Caracterização das Empresas**

As empresas respondentes em sua maioria são da cidade de Belo Horizonte e de Pequeno Porte. A amostra foi composta de fornecedores que cobriram todos os 7 APLs com uma média de 4,6 atendimentos por APL, sendo observado a maior frequência em Móveis (Ubá) e a menor Eletroeletrônico (Santa Rita do Sapucaí). Além disso, o período de atendimento aos beneficiários foi de 2012 a 2014, período este em que foram realizadas a maioria das ações.

**Tabela 1 – Caracterização da Amostra de Fornecedores**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Empresa** | **Cidade** | **Porte** | **Período de atuação** | **Abrangência** | | | | | | |
| Biotecnologia | Calçados - NS | Calçados e Bolsas | Fundição | Móveis | Eletroeletrônico | Fruticultura |
| 1 | Administrarte Serviços e Consultoria Ltda. | Belo Horizonte | Pequena | 2013/14 | 1 |  | 1 |  | 1 |  | 1 |
| 2 | Coelho Assessoria Empresarial | Novo Hamburgo | Pequena | 2013 |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 3 | CP Solutions Eng. e Cons. Ambiental Ltda. | Belo Horizonte | Pequena | 2012/13 |  |  |  | 1 |  | 1 |  |
| 4 | Ecohidros | Belo Horizonte | Pequena | 2013/14 |  | 1 | 1 |  |  |  |  |
| 5 | FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação | Santa Rita do Sapucaí | Pequena | 2014 |  |  |  |  |  | 1 |  |
| 6 | GESTORIAL TECNOLOGIA EM GESTÃO LTDA. | Belo Horizonte | Pequena | 2012/14 | 1 |  | 1 |  | 1 |  | 1 |
| 7 | IBA - Instituto Brasileiro de Administração | Belo Horizonte | Pequena | ? |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 8 | Integrar Medicina e Segurança do Trabalho | Belo Horizonte | Médio | 2014 |  | 1 |  | 1 | 1 |  | 1 |
| 9 | MJM | Belo Horizonte | Pequena | 2013/14 |  |  |  |  | 1 |  |  |
| 10 | SANAX | Belo Horizonte | Pequena | 2013 |  |  |  |  | 1 |  | 1 |
| 11 | Lince | Belo Horizonte | Pequena | 2013 | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 12 | AB CONSULTORES | Belo Horizonte | Micro | 2013 |  |  |  |  |  |  | 1 |
| 13 | FAZ Publicidade | Belo Horizonte | Pequena | 2013/14 | 1 | 1 |  | 1 | 1 |  |  |
| 14 | IN3 | Belo Horizonte | Micro | 2012 | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 15 | NOVO CICLO | Belo Horizonte | Pequena | 2012/14 |  |  |  | 1 | 1 |  | 1 |
| **Total** | | | | | **5** | **3** | **4** | **4** | **8** | **2** | **6** |

**2 Questões**

**Questão 1 -** Das áreas de apoio deste Programa, em qual (ais) o(s) serviço(s) prestado(s) por sua empresa se enquadra(m).

Das áreas de apoio contempladas por esta amostra apenas um fornecedor se enquadra em Tecnologia Industrial Básica e Inovação Tecnológica e Organizacional e a maioria, 27,78% , se enquadrou em Capacitação e Gestão Empresarial

**Questão 2 -** Como você percebeu o nível de engajamento das empresas beneficiárias de seus serviços?

83,3% dos entrevistados consideraram as empresas beneficiárias engajadas ao programa durante a prestação dos serviços. Apenas um fornecedor considerou as empresas pouco engajadas, representante da área de apoio “Comercialização, prospecção de mercado e exportação”

**Questão 3 -** E das EGL´s (Sindicato ou Associação)?

No quesito engajamento das EGLs, todos os fornecedores pontuaram como engajadas e altamente engajadas.

**Questão 4 -** Quais os principais benefícios socioeconômicos podem ser obtidos pelos beneficiários após o fornecimento de seus serviços? (Marque os 2 mais impactantes)

Os principais benefícios socioeconômicos decorrentes dos serviços prestados foram pela ótica dos fornecedores a melhoria da Qualidade da Mão de Obra (40%) seguida de Responsabilidade Ambiental (20%).

**Questão 5 -** As empresas beneficiárias de seus serviços podem ser classificadas como?

Ao classificar o nível de competitividade das empresas beneficiárias os fornecedores apontaram-nas como competitivas com tendência a menores índices de competitividade. Dentre os que as classificaram com muito baixo nível de competitividade estão os fornecedores que atuaram em quatro linhas de apoio e quatro APLs distintos.

**Questão 6 -** Como você classifica o nível de adequação dos serviços prestados para a realidade das empresas beneficiárias?

A média dos respondentes apontou como muito adequados os serviços prestados para a realidade das empresas beneficiárias.

**Questão 7 -** Na sua opinião, qual foi a contribuição dos serviços prestados para o aumento da competitividade das empresas beneficiárias?

Se por um lado os fornecedores apontaram um nível de competitividade baixo para os beneficiários, por outro, considerando a adequação de seus serviços, consideraram que seus serviços foram importantes para o aumento da competitividade das beneficiárias (71,43%) e Muito Importantes (21,43%).

**Questão 8 -** Você considera que o resultado de seus serviços ainda irão refletir diretamente ou indiretamente no desempenho das empresas beneficiárias no futuro?

A maioria dos fornecedores apontou que os resultados de seus serviços ainda vão refletir no desempenho das beneficiárias no futuro. Apenas um fornecedor, que atendeu o APL de Móveis, da área de Apoio de Meio Ambiente e Desenvolvimento Social acredita que os resultados de seu trabalho influenciarão muito pouco no desempenho de seus clientes.

**Questão 9 -** Como você avalia o cronograma para a prestação de seus serviços às empresas beneficiárias.

Na média, 50% dos respondentes consideraram o cronograma adequado para a prestação de seus serviços. Dois respondentes consideraram pouco adequado, representantes de quatro áreas de apoio e que atenderam 4 APLs, e apenas um considerou “Nenhuma Adequação”.

**Questão 10 -** Como você vê a sustentabilidade do (s) APL(s) nos próximos anos? (Capacidade de caminhar sozinho – pós BID)

A maioria (64,29%) dos respondentes apontou que os APLs são sustentáveis nos próximos anos. Três fornecedores, cada um dos quais atenderam um APL distinto, nas áreas de apoio, Meio Ambiente, Gestão Empresarial e Governança identificaram como pouco sustentáveis seus respectivos APLs.

**Questão 11 -** Na sua opinião, o que deve ser melhorado na estrutura do Programa para que haja um maior desenvolvimento das empresas locais?

|  |  |
| --- | --- |
| F1 | Nosso trabalho foi direcionado para as Entidades de Governança Local. |
| F2 | Implementar as ações propostas no estudo. |
| F3 | Distribuir as diversas ações ao longo de 03 a 05 anos de trabalho, reduzindo a sobrecarga de consultoria nas empresas beneficiárias. No formato adotado havia uma concorrência entre as ações pelo tempo disponível dos empresários e seus colaboradores. |
| F4 | Maior interação entre órgãos gestores públicos |
| F5 | Maior agilidade na execução, isto é, reduzir o tempo entre o planejamento e as ações. |
| F6 | Menos ações e ações mais aprofundadas, com foco na implementação dos produtos desenvolvidos na primeira fase. |
| F7 | Continuidade nos apoios e no ensinar a criar metodologias especificas de trabalho nas várias especialidades. Mesmo as empresas estando engajadas e adequadamente na luta pela sustentabilidade, sabemos que programas que trazem up-grades acabam ficando no papel, não pela incapacidade de gestão interna do empresário, mas pelo tempo a ser dispendido exigido para desenvolver coisas novas, onde o dia a dia cria barreiras de tempo e de focalização. Exemplo: desenvolvemos um estudo de cargos e de salários praticados no mercado moveleiro e comprados entre Polo de Uba e Polo de Mirassol. Os resultados foram amplos e mostram caminhos para uma evolução na Gestão de Pessoas. Ainda percebemos que uma boa maioria dos empresários do segmento precisam de continuidade de auxílio para clarear e planificar estes caminhos. |
| F8 | Deverá haver uma melhor divulgação por parte dos orgãos locais das regiões afetadas, para que possa ter uma maior adesão por parte das empresas, assim o programa alcançará um maior número de empresas participante e propiciar continuidade das Ações. |
| F9 | Na verdade o escopo do nosso programa não se resumiu às empresas. Houve, na verdade pouca representatividade das empresas que compõe o APL. O foco maior foi nas instituições da sociedade civil organizada e poder público. Não houve participação representativa das empresas. A meta principal do programa era a criação de um Plano de Futuro voltado à sustentabilidade de Ubá. Porém, não estava previsto o acompanhamento técnico para a execução das ações elencadas neste plano. Entendemos que este acompanhamento ajudaria muito o grupo a se fortalecer. |
| F10 | O Programa necessita de complemento para melhor interação com as empresas locais, provocando mudanças na cultura empresarial local, identificar a importâncias das ações sem a total dependências de governos. Nos trabalhos que participamos a presença de fato do empresário e gestor foram acanhadas, na maioria das vezes a participação foi de níveis gerenciais não adequados aos potenciais custos benefícios do programa. |
| F11 | Maior quantidade de horas para o programa. Focar mais. Foram muitas empresas e poucas horas de dedicação |
| F12 | Estruturado e periódico das iniciativas de forma a redirecioná-las mais rapidamente. Além disso, ter uma espécie de certificado e a realização de duas auditorias (semestrais ou anuais) ajudaria a avaliar se os conceitos foram aprendidos e as práticas mantidas. Separar programas para "empreendedores" e profissionais técnicos, dando visões diferentes de acordo com o nível. Fornecer um suporte online, treinamentos à distância e um canal de suporte técnico para "consultas" específicas. |
| F13 | Maior adequação para as realidades locais. Menos dependência dos Sindicatos, que personalizam muito os trabalhos que são para o setor. |
| F14 | ELE NÃO DEVE SER PONTUAL, AS AÇÕES TÊM QUE SER CONTÍNUAS.... |
| F15 | As empresas-alvo do programa são pequenas empresas, com baixo/baixíssimo nível de maturidade de gestão. Há pouca disponibilidade de profissionais dentro dessas empresas para participar das ações ofertadas, o que levou a uma certa sobrecarga para tais profissionais, em função do cronograma muito apertado entre uma ação e outra, que acabavam se sobrepondo no tempo. Assim, penso que, para uma próxima edição, dever-se-ia definir uma cronologia que privilegiasse as prioridades dos empresários e as distribuísse em um tempo mais longo. |

**Questão 12** - Em uma eventual continuidade do Programa quais ações devem ser incorporadas de forma a aumentar a competitividade das empresas beneficiárias?

|  |  |
| --- | --- |
| F1 | Nosso trabalho foi direcionado para as Entidades de Governança Local. |
| F2 | Implementar as ações que foram propostas no estudo. Há uma grande deficiência das empresas nos processos tecnológicos, na capacitação das chefias e dos próprios empresários em qualificar a mão de obra. |
| F3 | Acredito que deveria ser implementado um sistema de benchmarking baseado em um BSC comum às empresas facilitando a comparação no momento inicial e ao longo do tempo. Na minha área de atuação sugiro uma ação de boas práticas de gestão ambiental e outra voltada à preparação das empresas para a certificação na ISO 14.001. Uma ação preparando as empresas para a seguinte. |
| F4 | Ações de gestão empresarial em grupos |
| F5 | Melhoria contínua da gestão, em todos os aspectos, especialmente financeira, marketing, pessoas e materiais, produção e logística. |
| F6. | xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx |
| F7 | Gestão de Negócio é uma especialidade ainda pouco explorada no médio, pequeno e micro empresário. Sua visão econômica e financeira dos resultados de suas operações está a deriva e por conta de contadores (99% terceirizados), onde a preocupação é uma contabilidade fiscal e legal. Estamos falando sobre um acompanhamento de receitas, custos fixos e variáveis baseados em planos de contas gerenciais, onde ocorra demonstrativos de resultados mais amigáveis para a tomada de decisões, com a representatividade e os impactos de cada "conta" nestes resultados. Só assim podemos criar indicadores de resultados econômicos financeiros e criar decisões que proporcionem impactos significativos nos resultados. |
| F8 | Programa de Gerenciamento de resíduos; Educação Ambiental; Controle de recursos Hídricos; Energia com sustentabilidade |
| F9 | Não resumiria às empresas. Mas conforme respondi anteriormente, deveria haver o acompanhamento técnico para a execução do Plano de Futuro para que garantisse uma organização maior do grupo. Inserir no escopo algumas ações específicas às empresas auxiliando a cooperação para a sustentabilidade também auxiliaria bastante, tais como um diagnóstico de boas práticas para a sustentabilidade nas empresas, o que geraria um plano de ação, ou uma política de sustentabilidade das empresas e até mesmo do APL. |
| F10 | Implementar uma 2ª fase ao programa, com instrumentos de monitoração das ações propostas e alinhamento das ações conforme a dinâmica da APL. |
| F11 | Capacitação mais focada e mais intensa. Nível dos beneficiários é muito baixo em relação a este tema. Subsídio na certificação que é um processo caro |
| F12 | Criar um "time de suporte especialista", com profissionais locais (ou outros que possam estar presentes com maior frequência ou fornecer consulta online), que acompanham as atividades dos participantes do programa, dando as orientações necessárias à continuidade das ações. Aumentar a conscientização da necessidade de atendimento ao cliente e responsabilidade coletiva pela marca. Desmistificar continuamente o conceito de competição para o de "coopetição". Continuar investindo no desenvolvimento de lideranças e na gestão de pessoas, incorporando o conceito de "habitabilidade" e inclusão social dos alojados. |
| F13 | Ir mais até as empresas, melhorar a sensibilização para a participação das empresas desde o inicio. Aumentar o volume de troca de informação através da comunicação direta com os empresários. |
| F14 | IDEM ANTERIOR |
| F15 | Nas ações de capacitação, percebeu-se que as atividades de monitoria dentro das empresas foram muito demandadas. Isso é compreensível pela baixa qualificação das equipes profissionais das empresas beneficiárias. Assim, entendemos que seria interessante aumentar a carga de apoio das consultorias dentro das empresas, com atividades de característica mais "mão-na-massa", não apenas de aporte conceitual. |

**Questão 13 - E ao restante do(s) APL(s)?**

|  |  |
| --- | --- |
| F1 | Desenvolver páginas no Sistema de Informação em Rede com informações das empresas associadas, permitindo atualização de seu catálogo de produtos. |
| F2 | A situação é a mesma. É um APL muito carente na questão tecnologia, design e gestão. |
| F3 | xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx |
| F4 | Ações de Gestão empresarial em grupo |
| F5 | Melhoria da infraestrutura urbana da cidade, incluindo saneamento, pavimentação e saúde. |
| F6 | Acompanhamento, pela consultoria, juntamente com as EGLs, dos planos estratégicos elaborados para as entidades. |
| F7 | Não temos conhecimento detalhado do perfil dos demais APL's para ampliar nossos comentários |
| F8 | Deverá ser realizado um levantamento criterioso quanto as reais demandas de cada APL, para que as ações sejam objetivas e eficientes. |
| F9 | xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx |
| F10 | A divulgação de resultados positivos em um APL irá provocar atitudes nos outros. A participação do F10 foi limitada aos estudos de logística externas, que necessitam de ações de governança mais robusta dos Sindicatos, Associações e Empresários dos APLs. |
| F11 | Não percebeu muita união no APL, sem muita interação. Fortalecer a Cooperação |
| F12 | Possibilitar a oportunidade de participar de palestras de conscientização sobre os diversos temas, dando a oportunidade de participar de um ou dois programas de cada vez. |
| F13 | xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx |
| F14 | Devem ser integradas, uma de gestão, técnico e mercado. Uma participou de uma coisa e outra de outro. A capacidade deles é muito técnica. Eles não sabem equilibrar gestão e técnica...´muitos são feitos para entregar relatório rios para o BID |
| F15 | Ações que promovam o relacionamento com entidades e/ou mercados diferentes daqueles que estão acostumados. Percebe-se que os arranjos (e seus gestores) têm tendência a olharem para dentro de seus mercados usuais e têm pouca agressividade para partir para novos nichos mercadológicos. |

**Questão 14 -** Você considera este programa de competitividade.

O Nível de Inovação do Programa foi considerado elevado pela maioria dos respondentes.

**Questão 15 -** Em uma eventual continuidade, sua empresa teria interesse em participar novamente deste projeto?

100% dos respondentes afirmaram ter interesse em participar novamente deste projeto.

**Questão 16 -** Se sim quais produtos e serviços.

|  |  |
| --- | --- |
| F1 | Em atividades de consultoria voltadas para soluções em gestão do conhecimento. Treinamento para coleta e análise de base de dados utilizando informações disponíveis na Internet. Treinamento na utilização de metodologias de análise estratégica partindo das notícias captadas pelo módulo de captura automática de notícias mencionado acima. |
| F2 | Com consultoria tecnológica, consultoria em design, consultoria em gestão, capacitação gerencial e capacitação de mão de obra. Consultoria em gestão de resíduos industriais. |
| F3 | Sim os mesmos produtos e teríamos que ter um critério um pouco maior em P+L uma seleção mais criteriosa sobre os potenciais beneficiários pois alguns não estavam prontos para receber a consultoria. |
| F4 | Já trabalhamos com a FIEMG há 8 anos. O Plano do distrito industrial calçados tem fases futuras e as quais teremos interesse em dar continuidade à implantação. Esse distrito é um desejo do sindicato para possibilitar melhor infraestrutura de trabalho, capacitação, tecnologia, tratamento de resíduos e logística, entre outras vantagens. |
| F5 | Gestão, Tecnologia (software e processos) e educação. |
| F6 | Até porque meu trabalho somente poderá ser potencializado a partir de um acompanhamento nas EGLs, para que os planos não sejam "engavetados". |
| F7 | Oportunidade para auxílio aos beneficiários para as aplicações práticas dos resultados dos estudos realizados, e assim contribuir para o estabelecimento de um novo patamar de gerenciamento para as empresas participantes. |
| F8 | Medicina e Saúde Ocupacional; Segurança do Trabalho; Mobilização de Pessoal; Treinamentos introdutório e SSO; Recursos Humanos e meio ambiente |
| F9 | Acompanhamento Técnico das ações elencadas no Plano de Futuro; Implementação de um programa de Boas Práticas em Sustentabilidade nas empresas, visando a inserção da governança para a sustentabilidade nas agendas das empresas e contribuindo assim para sua competitividade, bem como para a sustentabilidade do município. |
| F10 | Nos estudos de identificação das cadeias produtivas das regiões e da formação de eixos integrados de transportes e dos mini eixos específicos de cada local e sua interligação com os eixos nacionais. |
| F11 | Certificação e Acreditação |
| F12 | Gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças, "habitabilidade", comunicação e gestão de mudanças. |
| F13 | Plano de comunicação e posicionamento. Estratégias de marketing de produto e serviço. Branding. Estudo de imagem. Produção de eventos. |
| F14 | Inteligência de mercado, prospecção, inteligência comercial, acesso a novos mercados - centrado em inteligência de mercado |
| F15 | Programas iguais aos que participamos, ou seja: consultorias de gestão, programas de qualificação da gestão e dos gestores, planos estratégicos, desenvolvimentos de EGLs etc. |

**Questão 17 -** Você acredita que houve monitoramento dos serviços prestados por sua empresa?

100% dos respondentes afirmaram que sim, houve monitoramento de suas empresas por parte da contratante. Um respondente classificou o trabalho dos analistas como muito bem estruturado.

**Questão 18 -** Sua empresa entrou em contato com os beneficiários ao final de sua contratação para saber sobre a implementação dos serviços prestados?

67% dos fornecedores entraram em contato com os beneficiários após finalização dos serviços. Um fornecedor da área de Meio Ambiente afirmou ter sido procurado por algumas empresas para esclarecimento de dúvidas e possível continuidade na prestação de seus serviços. Outro fornecedor da área de RH não entrou em contato por entender que a extensão dos trabalhos não seria o escopo.

**Questão 19 -** Se Sim este contato gerou uma relação contratual entre Beneficiário e Prestador de Serviços?

Para apenas dois fornecedores foram gerados novos contratos a partir de contato posterior a prestação de serviços, um fornecedor ainda está em fase de negociação.

**Questão 20 -** Se respondeu não a questão 19, por qual motivo?

Para 75% dos respondentes, não houve necessidade por parte do beneficiário ou não houve necessidade por parte do fornecedor em entrar em contato. Um dos respondentes afirmou não entrar em contato pela ética profissional de sua empresa. Outro fornecedor, Gestão de Pessoas, tentou consolidar uma parceria local para prestação de serviços para minimizar custos logísticos, mas esta não se consolidou. Atendimento a uma única propriedade teria custos logísticos elevados.

**Anexo** 8

****

**Pesquisa com Parceiros Institucionais**

**Questão 1.** Você participou do desenho do Programa?

* **81,25%** dos respondentes afirmaram ter participado da concepção do desenho do Programa.

**Questão 2.** O desenho do Programa foi adequado para que os resultados esperados fossem alcançados tais como planejados?

Para 87,5% dos respondentes o Desenho do Programa foi adequado para a realidade dos Beneficiários, somente um respondente, do APL de Nova Serrana, considerou o desenho inadequado.

**Questão 3.** Quais foram os aspectos relacionados à gestão do Programa que você identifica como os mais eficientes (o que mais funcionou?) Cite dois.

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | COMPROMETIMENTO DOS ENVOLVIDOS - IEL/ FIEMG |
| P2 | A POSSIBILIDADE DAS EMPRESAS SE APROXIMAREM - OFERTANTES- DEMANDANTES |
| P3 | Implantação centro tecnologia de solda/ sistema de informação em rede. Centro de tecnologia de solda ainda não está em funcionamento. Consultoria norueguesa foi muito importante para a região; núcleo de inteligência de mercado em funcionamento. Parceria com a INIO no programa PLATEC onde foram identificados produtos da área naval que podem ser feitos no apl. Ações de capacitação PROMIP |
| P4 | Equipe do Sindvel dedicar fielmente ao programa ;esforço e dedicação dos empresários acreditando em algo maior futuramente. |

Questão 3 **(continuação)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P5 | As feiras/ mostras de móveis que funciona muito bem e parte ambiental |
| P6 | A estrutura gerencial do Programa |
| P7 | O Associativismo foi incentivado - A condução do IEL foi fantástica, souberam conduzir |
| P8 | O empenho dos membros da EGL. |
| P9 | O empenho dos membros da EGL. |
| P10 | A coesão das diversas instituições UGP, UCP e EGL. Além do desenho do Programa voltado à participação de todos os envolvidos. |
| P11 | A coesão das diversas instituições UGP, UCP e EGL. |
| P12 | A coesão das diversas instituições UGP, UCP e EGL. |
| P13 | O impacto do Programa foi alto, principalmente sobre o produto Gestão e o de Certificação |
| P14 | O impacto do Programa foi alto, principalmente sobre o produto Gestão e o de Certificação |
| P15 | A adequação das ações planejadas. |
| P16 | Autonomia para execução do projeto; Relacionamento próximo entre os parceiros para Tomada de Decisão |

**Questão 4.** Quais foram os aspectos relacionados à gestão do Programa que você identifica como os menos eficientes? (Cite dois)

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | Burocracia/ morosidade nas tomadas decisões |
| P2 | Dificuldade no final do programa, fechamento final. Momento político atrapalha |
| P3 | A região e carente de desenvolvimento de produto/ engenharia e nao foi |
| P4 | Processo operacional burocrático e moroso. Exigência de contra partida dos empresários, principalmente em ações mais ofertadas que demandadas. |
| P5 | A Cidade Sustentável, não houve adesão, participação de modo geral. |
| P6 | Faltou foco nas ações que promovessem de fato competitividade do setor. |
| P7 | O engessamento inicial do programa. |
| P8 | A demora nos processos de contratação das consultorias e a qualidade das contratações. |
| P9 | A demora nos processos de contratação das consultorias e a qualidade das contratações. |
| P10 | As contratações das consultorias foram questões que contribuíram negativamente para o Programa. |
| P11 | A demora nos processos de contratação das consultorias e a qualidade das contratações. E a resistência local para as novidades de gestão. |
| P12 | As mudanças do analista técnico FIEMG. |
| P13 | Faltou explicar melhor, logo no início, todo o tramite do Programa de forma que a EGL pudesse ter se organizado melhor e até mesmo contratado pessoas para ajudar. Os empresários e associados que não são da RMBH foram prejudicados em algumas ações por estarem "fora da área de ação" do consultor. |
| P14 | A sobreposição de ações na última etapa do programa exigiu muito das empresas. |
| P15 | Elevada quantidade e duração das reuniões |
| P16 | Ruídos de comunicação entre IEL, Sindicato e Beneficiários. Poucos momentos para troca de experiência entre os APLs - poderiam ser mais encontros |

**Questão 5.** O que você considera de fato inovador neste Programa?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | CONTATO ENTRE ORGANIZADORES / FORAM ACERTIVAS DIAGNOSTICO CONSULTORIAS |
| P2 | APROXIMAÇÃO - OFERTA E DEMANDA.AGILIDADE |
| P3 | ABORDAGEM DO PROGRAMA. AÇÃO CONJUNTA. |
| P4 | Aprendizado para os empresários e para equipe de frente, dinâmica constante, prática da habilidade para condução do programa. Gerenciamento do projeto com relação ao BID. |
| P5 | Junção da teoria com a prática e o acompanhamento por parte dos consultores e sindicato. |
| P6 | Foi o primeiro e temos que melhorar muito mais para que dê resultados efetivos. |
| P7 | Foi inovador em tudo. Mostrou a força da parceria IEL-SEDE-SEBRAE. O Sebrae tem entusiasmo. |
| P8 | O objetivo de fortalecimento do APL e proporcionar às empresas nivelamento de conhecimento. |
| P9 | O objetivo de fortalecimento do APL de Nova Serrana. |
| P10 | A inovação do Programa refere-se a magnitude estruturante do trabalho desenvolvido. |
| P11 | A inovação de auxiliar na mudança de uma cultura dos produtores locais voltados para uma atividade extrativa, para uma série de atividades planejadas para o desenvolvimento econômico local. |
| P12 | A inovação de auxiliar na mudança de uma cultura dos produtores locais voltados para uma atividade extrativa, para uma série de atividades planejadas para o desenvolvimento econômico local. |
| P13 | O Programa é inovador por atender necessidades específicas dos empresários como o curso mini curso de MBA com monitoria nas empresas. |
| P14 | As ações de Gestão da Qualidade e exportação foram excelentes, contribuíram para o aumento do mercado das empresas. |
| P15 | A inovação do Programa se deu pela vinculação a competitividade e não em objetivos tradicionalmente inseridos em políticas públicas na região. |
| P16 | Metodologia de Gestão de Projetos, uma semente que foi plantada. A partir de agora a gestão de projetos será outra na instituição |

**Questão 6.** Quais fatores internos mais contribuíram para a implantação do Programa? (Cite dois)

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | Comprometimento dos envolvidos em geral |
| P2 | Facilidade de abertura com as entidades. |
| P3 | A presença constante da Fiemg/ atuantes e parceria com sindicato. |
| P4 | Estrutura física, operacional do SINDVEL. Equipe da FIEMG / IEL bem preparada para apoiar a implantação. |
| P5 | Participação dos envolvidos/ equipe formada para atender ao programa. |
| P6 | A ação do Sindicato ganhou mais destaque. |
| P7 | O empenho dos membros e a organização da EGL |
| P8 | O empenho dos membros e a organização da EGL |
| P9 | O empenho dos membros e a organização da EGL |

Questão 6 **(continuação)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P10 | A existência de uma organização local sólida (EGL) e os empresários locais com ânimo para agregar valor aos seus produtos. |
| P11 | A existência de uma organização local sólida (EGL) e os empresários locais com ânimo para agregar valor aos seus produtos. |
| P12 | A existência de uma organização local sólida (EGL) e os empresários locais com ânimo para agregar valor aos seus produtos. |
| P13 |  |
| P14 |  |
| P15 | A participação de todos os atores envolvidos no Programa. |
| P16 | Equipe multidisciplinar dedicada e exclusiva ao projeto. Proximidade do BID (o canal aberto facilitou muito a operação). Apoio das áreas de conhecimento da Fiemg para viabilizar as ações, principalmente as Ambientais. |

**Questão 7**. Quais fatores externos menos contribuíram para a implantação do Programa?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | NAO SABE. |
| P2 | MOMENTO POLÍTICO DO PAÍS. |
| P3 | POLÍTICA / MOMENTO ECONOMICO DO PAIS. |
| P4 | Burocracia; Morosidade; Espaços e ambientes eram adaptados para promover cursos palestras e reuniões. Não teve injeção de recursos para entidade estruturar e implantar o programa – SINDVEL. |
| P5 | Envolvimento/ adesão por parte das empresas. |
| P6 | Não soube responder |
| P7 | Não soube responder |
| P8 | Acredito que a demora das contratações nos causou muito desgastes juntos aos empresários, |
| P9 | Não soube responder. |
| P10 | Não soube responder. |
| P11 | A ausência de participação da Administração Pública Municipal. |
| P12 | Não soube responder. |
| P13 | Não soube responder. |
| P14 | Não soube responder. |
| P15 | Os problemas climáticos chegaram a atrapalhar a implantação do Programa. |
| P16 | Dificuldade na sensibilização das empresas que não estavam muito "próximas" ao sindicato. O esforço foi feito em cima de comunicação intensiva para sensibilizar o início do Programa. |

**Questão 8**. Qual a efetividade da unidade gestora com respeito aos seus indicadores de resultados projetados?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | Foram participativos / a consultoria também - Marcelo Prado |
| P2 | Ótima participação das entidades. |
| P3 | FIEMG/ IEL MUITO ATUANTE. |
| P4 | A unidade gestora foi eficaz na gestão do programa. |
| P5 | Tiveram apoio da unidade gestora em todo processo. |
| P6 | Trabalharam bem, acompanharam todas as ações, mesmo que eu não concorde com todas ou com o foco, o IEL foi atuante. |
| P7 | O IEL conduziu bem mas os indicadores de desempenho dependem da situação econômica do país. |
| P8 | Existiu efetividade por parte da unidade gestora em relação aos indicadores. Havia acompanhamento e monitoramento dos indicadores. |
| P9 | Existiu efetividade por parte da unidade gestora em relação aos indicadores. Havia acompanhamento e monitoramento dos indicadores. |
| P10 | Existiu efetividade por parte da unidade gestora em relação aos indicadores. Havia acompanhamento e monitoramento dos indicadores. |
| P11 | Existiu efetividade por parte da unidade gestora em relação aos indicadores. Havia acompanhamento e monitoramento dos indicadores. |
| P12 | Existiu efetividade por parte da unidade gestora em relação aos indicadores. Havia acompanhamento e monitoramento dos indicadores. |
| P13 | Conduziram com efetividade e contribuíram para o elevado impacto do programa. |
| P14 | Conduziram com efetividade e contribuíram para o elevado impacto do programa. |
| P15 | Existiu efetividade por parte da unidade gestora em relação aos indicadores. Havia acompanhamento e monitoramento dos indicadores. |
| P16 | Acima do esperado, foram muito flexíveis para que os resultados fossem alcançados. |

**Questão 9**. Como você avalia a qualidade das ações disponibilizadas pelo programa? (TDR)

A qualidade das ações foi considerada igual ao esperado por 37,5% dos entrevistados, acima do esperado por 43,75% e três APLs consideraram abaixo do esperado (Nova Serrana, Fruticultura e Calçados e Bolsas RMBH)

**Questão 10**. Como você vê o papel desempenhado pela UGP / UCP / SEBRAE para a implantação e desenvolvimento do Programa.

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | Comprometimento. Sebrae não atuou. |
| P2 | SEBRAE POUCA PARTICIPAÇÃO. FIEMG ACOMPANHOU 100%. |
| P3 | TODAS AS ENTIDADES FORAM ATUANTES PARA IMPLANTAÇÃO PROGRAMA. |
| P4 | Os parceiros se enforcaram para desenvolvimento do programa |
| P5 | Teve apoio grande do SEBRAE local. |
| P6 |  |
| P7 | O IEL teve um papel importantíssimo pelo conhecimento trazido com a experiência de NS. O Sebrae e a técnica Juliana sempre muito entusiasmada e engajada. A SEDE também respondeu sempre positivamente às ações planejadas. |
| P8 | Muito importante. Caso tais instituições não estivessem se mobilizado dificilmente um trabalho deste tipo seria realizado. |
| P9 | O papel foi importante. Caso tais instituições não estivessem se mobilizado dificilmente um trabalho deste tipo seria realizado em Nova Serrana |
| P10 | O papel foi importante. Caso tais instituições não estivessem se mobilizado dificilmente um trabalho deste tipo seria realizado. O tratamento igualitário entre as partes auxiliou no desempenho do Programa. |
| P11 | O papel foi importante. Caso tais instituições não estivessem se mobilizado dificilmente um trabalho deste tipo seria realizado. |
| P12 | O papel foi importante. Caso tais instituições não estivessem se mobilizado dificilmente um trabalho deste tipo seria realizado. Os planejamentos anuais de responsabilidade do SEBRAE foram muito relevantes. |
| P13 | Faltou explicar melhor como o programa seria desenvolvido. |
| P14 | O processo de implantação poderia ater sido mais transparente. |
| P15 | O papel foi importante. Caso tais instituições não estivessem se mobilizado dificilmente um trabalho deste tipo seria realizado. |
| P16 | Fundamental - faltou um pouco de corpo técnico da UCP, SEBRAE. Não houve parceria interna entre IEL e SEBRAE, só entre os técnicos. |

**Questão 11**. Como você classifica a mobilização de parceiros institucionais para que fosse mantido o acompanhamento efetivo das ações do Programa?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | SATISFATORIO. |
| P2 | PROBLEMAS QUE OCORRERAM FORAM RESOLVIDOS SEM DIFICULDADE. |
| P3 | NAO HOUVE PROBLEMA. |
| P4 | IEL/ SEBRAE/ GOVERNO ESTADO/ FIEMG foram eficazes no acompanhamento das ações |
| P5 | O Acompanhamento foi presencial, pesquisa, ligações para que as atividades |
| P6 | O sindicato contribuiu bastante para que isto fosse possível. |
| P7 | A mobilização foi boa, agregou valor e deu impulso às ações. |
| P8 | Não houve mobilização de parceiros. A EGL cuidou disto. |
| P9 | Não houve mobilização de parceiros institucionais para que mantivesse o acompanhamento das ações do Programa. |
| P10 | Houve mobilização de parceiros institucionais para que mantivesse o acompanhamento das ações do Programa. A mobilização dos parceiros foi um diferencial na região. |

Questão 11 **(continuação)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P11 | Houve mobilização de parceiros institucionais para que mantivesse o acompanhamento das ações do Programa. Entretanto, a qualidade e comprometimentos destes parceiros, muitas vezes, deixaram a desejar |
| P12 | Houve mobilização de parceiros institucionais para que mantivesse o acompanhamento das ações do Programa. |
| P13 | Neste setor o SEBRAE não participa porque é difícil manter as empresas pequenas por muito tempo então a ação foi entre o IEL e a Associação. |
| P14 | Houve entrosamento, deu certo. |
| P15 | Houve mobilização de parceiros institucionais para que mantivesse o acompanhamento das ações do Programa. |
| P16 | Na estratégia funcionou bem, no operacional não foi coordenado de forma sistemática. |

**Questão 12**. Como você classifica a mobilização de beneficiários (empresários) para manter a participação destes nas 6 áreas de apoio oferecidas pelo Programa?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | EMPRESARIOS PRIMEIRA ETAPA RAZOAVEL. |
| P2 | EMPRESAS FORAM ATUANTES. |
| P3 | AS EMPRESAS PRECISAM SER MAIS ATUANTES |
| P4 | A credibilidade do Sindicato fez com que os empresários aderissem ao programa, esperando que o projeto fosse bom para empresas apostando no futuro e projeto maior |
| P5 | Houve pouca adesão e participação por parte dos empresários. Os empresários não aderiram a muitas ações devido ao tempo e pessoal disponível para assumir as ações.  E no geral, pelo número de empresas do Arranjo a adesão foi muito baixa. |
| P6 | Os empresários participaram do que puderam e tiveram capacidade. |
| P7 | Só tenho elogios. Os empresários também se mobilizaram. |
| P8 | A mobilização foi intensa por parte4 dos empresários, principalmente pelo concelho gestor. |
| P9 | A mobilização restou prejudicada devido o baixo grau de aderência das consultorias. |
| P10 | A elevada mobilização dos empresários demonstrou ser um acerto no Programa. |
| P11 | A elevada mobilização dos empresários demonstrou ser um acerto no Programa. |
| P12 | A elevada mobilização dos empresários demonstrou ser um acerto no Programa. |
| P13 | Os empresários não aderiram a muitas ações devido ao tempo e pessoal disponível para assumir as ações. E no geral, pelo número de empresas do Arranjo a adesão foi muito baixa. |
| P14 | Os empresários se viram para participar porque no final o acumulo de ações prejudicou as adesões devido ao porte das empresas do setor. |
| P15 | A elevada mobilização dos empresários demonstrou ser um acerto no Programa. |
| P16 | Ocorreu de forma distintiva, com destaque para Fruticultura e Eletroeletrônicos, os outros foram menos ativos. Dependeu também da estrutura do sindicato. |

**Questão 13**. Como você vê a sustentabilidade dos APLs nos próximos anos? (Capacidade de caminhar sozinho – pós BID).

Para os respondentes, 75%, os seus respectivos APLs são sustentáveis no futuro. Três (3) representantes de APLs percebem seus arranjos pouco sustentáveis (Fundição, Eletroeletrônica, Bolsas e Calçados RMBH)

**Questão 14**. Qual foi o seu aprendizado durante a implantação do Programa?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | FIEMG PARCEIRO IDEAL/ NO FOCO DE VAREJO CONSULTORIA BEM MAIS ADEQUADA |
| P2 | A FORMA DAS EMPRESAS SE AUTO CONHECEREM. QUAL MERCADO MAIS FORTE DE CADA UMA |
| P3 | NECESSÁRIO ATUAR EM CONJUNTO/ MAIS QUE SER EXECUTADORES PRECISAMOS DETER |
| P4 | Persistência nas ações do programa até conclusão. |
| P5 |  |
| P6 | Foi bom perceber o quanto o programa foi falho para poder aumentar as críticas e conhecer melhor o mecanismo de desenvolvimento de um programa como esse. |
| P7 | Aprendi a ouvir as instituições por um lado e empresários de outro, e fazer essa ponte tem sido importante para mim, que estou há apenas 3 anos Presidente do Sindicato. |
| P8 | A necessidade de melhoria na gestão empresarial e a necessidade de manter um vínculo associativo dos empresários forte, seja por meio do Sindicato, seja por outros meios. |
| P9 | A necessidade de melhoria na gestão empresarial e a necessidade de manter um vínculo associativo dos empresários forte, seja por meio do Sindicato, seja por outros meios. |
| P10 | A necessidade de realizar um bom planejamento para execução de ações. Além disso, a criação de um fluxo comunicacional é extremamente para o sucesso de Programa. |
| P11 | A necessidade de melhoria na gestão empresarial e a necessidade de manter um vínculo associativo dos empresários forte, seja por meio da EGL, seja por outros meios. |
| P12 | A necessidade de melhoria na gestão empresarial e a necessidade de manter um vínculo associativo dos empresários forte, seja por meio da EGL, seja por outros meios. |
| P13 | Visualizar o plano estratégico e identificar no Programa projetos que contribuíssem para o crescimento das empresas. |
| P14 | Da próxima vez estaremos mais organizados e estruturados para participar do Programa, teremos compreendido melhor os mecanismos de planejamento e execução. |

Questão 14 **(continuação)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P15 | A necessidade de melhoria na gestão empresarial e a necessidade de manter um vínculo associativo dos empresários forte, seja por meio da EGL, seja por outros meios. |
| P16 | Entregar algo próximo ao que o empresário espera. Escutar as "queixas" e transformar isso em produtos foi o maior resultado (interlocução e liberdade para satisfazer essa necessidade) |

**Questão 15**. Houve efeitos inesperados entre os resultados do Programa? Quais?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | Não |
| P2 | DIFICULDADE DE MARCAR REUNIÃO COM A FIEMG AGORA NO FINAL DO PROGRAMA. |
| P3 | NAO HOUVE. |
| P4 | Algumas vezes ocorreu a substituição de profissionais na equipe e a informação se perdeu, demorou até retomar a ação novamente. Rotatividade da equipe que estava a frente do programa. |
| P5 | Ação relacionada a Cidade Sustentável teve pouca adesão e foi muito abaixo do esperado. |
| P6 | Não soube responder |
| P7 | Não soube responder |
| P8 | A demora nas contratações acabou prejudicando o andamento das ações, e as comprometendo seu resultado. |
| P9 | O cancelamento de ações (Ex.: Produção Mais Limpa) devido o baixo grau de aderência ao APL da consultoria contratada. |
| P10 | O cancelamento de ações (Ex.:Ação Cidade Sustentável) devido ao baixo grau de aderência ao APL da consultoria contratada. |
| P11 | O cancelamento de ações (Ex.: Meio Ambiente e Desenvolvimento Social) devido ao baixo grau de aderência ao APL da consultoria contratada. |
| P12 | Não soube responder. |
| P13 | Não soube responder. |
| P14 | Não soube responder. |
| P15 | A ausência de mais tempo para realizar as ações com maior precisão. |
| P16 | (+) Reconhecimento do BID. (-)(+) Turn over da equipe, entretanto o ganho foi maior com os novos técnicos |

**Questão 16**. Quais efeitos diretos e indiretos das ações do Programa ultrapassam o período de execução.

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 |  |
| P2 | NAO TEM INFORMAÇÃO HOJE. |
| P3 | APL não tem formação do comitê gestor isso dificulta na força/ marca do apl. |
| P4 | Burocracia; Morosidade; Licitação; Contratação; Compras |
| P5 | O fato de terem prorrogado o programa contribuiu para conclusão de um número maior de ações. |
| P6 | Não soube responder. |
| P7 | Melhorou o relacionamento (da EGL) com as empresas. |
| P8 | Certamente, a implantação de práticas voltadas às questões ambientais. |
| P9 | Certamente, a implantação de práticas voltadas às questões ambientais. |
| P10 | A tecnologia destinada para a exportação naval da banana prata. |

Questão 14 **(continuação)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P11 | Não soube responder. |
| P12 | Não soube responder. |
| P13 | A capacitação empresarial oferecida aos empresários |
| P14 | Houve aumento de empregos e a qualidade da mão de obra melhorou. |
| P15 | A necessidade de melhoria na gestão empresarial |
| P16 | Relacionamento dos Beneficiários com os Sindicatos; Implementação de estudos que foram elaborados |

**Questão 17**. Em sua opinião o que você acha que deve melhorar para que o Programa seja replicado em outras regiões do Estado ou mesmo em outros estados / países?

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondente** | **Aspectos** |
| P1 | PROCESSO IMPLANTAÇÃO DEVE SER RAPIDO. |
| P2 | DA FORMA COMO FOI FEITO ESTA CORRETO. ATENDE. NÃO HÁ O QUE MELHORAR. |
| P3 | PRAZOS DE EXECUÇÃO / FORMAÇÃO DE UM COMITE GESTOR DO APL. |
| P4 | Identificar parceiros que tenha estrutura física, equipe técnica para implantar, ou construir uma estrutura dentro de uma parceria identificada. Caso contrário fica difícil a implantação das ações. Parceiros comprometidos Avaliar a contrapartida da ação com a capacidade do empresário que está recebendo essa ação. Empresário não consegue pagar a contrapartida. |
| P5 | Ter um tempo maior para executar as ações. Os empresários participantes se sentiram sufocados no programa e na falta de pessoal para realizar as ações. |
| P6 | Falta finalizar com mais foco em mercado para os setores, só com mercado se cresce. Não há competitividade que resista à falta de visão de futuro, sem venda não há mercado e sem mercado não há futuro e a competitividade continua no mesmo patamar. |
| P7 | Não soube responder |
| P8 | O Programa é ótimo, nos meus quase 30 anos no associativismo pela primeira vez deparei com um projeto tão importante, o que precisamos verificar são os prazos de aplicação, muitas das ações aplicadas neste projeto poderiam ter um melhor resultado se não fosse a demora na implantação, |
| P9 | A contratação das consultorias. Tanto na questão da qualidade, quanto do tempo do processo de contratação. Tais situações impactaram diretamente no cronograma do Programa. |
| P10 | Devem ser aprimorados os processos de contratação de consultorias, visando a melhoria de qualidade destas empresas. |
| P11 | Devem ser aprimorados os diagnósticos. Principalmente, nas questões voltadas ao entendimento da realidade local. |
| P12 | Deve-se melhorar o encadeamento das ações. Muitas vezes, o cronograma não foi respeitado devido a ausência de lógica entre a ação precedente e a posterior |
| P13 | Oferta de subsídios para pesquisadores pois o setor sem pesquisa não cresce; Dar continuidade ao foco na Gestão e Mercados; Dar continuidade às participações em feiras mas com Stand, Certificações - viabilizar consultorias para registro dos produtos brasileiros em outros países; elevar o nível de customização das capacitações `a realidade de cada empresa; O programa era muito fechado e muito burocrático; a UGP não ofereceu oportunidades para que as opiniões das EGL repercutissem efetivamente. |
| P14 | Dar continuidade à Gestão Empresarial com foco em planejamento e visão de futuro; Participação em feiras internacionais com espaço para participação; APOIAR a implantação do ICT. |
| P15 | Deve-se melhorar o cronograma. Muitas vezes, seus prazos não foram respeitados. |
| P16 | Para a Unidade Gestora um plano de comunicação mais eficaz e mais especialistas capacitados a criticar os resultados (para que o conhecimento não fique somente entre as consultorias); Sinergia SEBRAE/FIEMG |

**Questão 18**. Aponte seu grau de satisfação com os itens a seguir

1. **Desenho do Programa**

A maioria dos entrevistados identificaram-se satisfeitos (81,25%) e extremamente satisfeitos (12,50%) com o desenho do programa. Apenas um representante do APL de Biotecnologia se posicionou insatisfeito com o desenho.

1. **Cronograma**

62,50% dos respondentes se posicionaram como satisfeitos em relação ao cronograma estabelecido para o programa; 6,25% se sentiram extremamente satisfeitos e 31,25% insatisfeitos (Calçados e Bolsas RMBH, Fundição e Fruticultura)

1. **Alocação de recursos**

Neste quesito houve um certo equilíbrio entre satisfação e insatisfação com a alocação dos recursos para o programa. Dentre os insatisfeitos (37,50%) estão os APLs de Fruticultura, Fundição, Biotecnologia e Metal-mecânico. Os demais, 62,50%, se posicionaram como satisfeitos e extremamente satisfeitos.

**d)      Qualidade dos diagnósticos**

A grande maioria dos entrevistados se sentiu satisfeitos (46,67%) e extremamente satisfeitos (26,67%) com a qualidade dos diagnósticos, enquanto 20% se sentiram insatisfeitos e 6,67% muito insatisfeitos. Daqueles que se sentiram muito insatisfeitos, um representante do APL de biotecnologia.

**e)      Qualidade dos Planos de Melhoria Competitiva**

A maioria dos respondentes apontou um nível superior a média de satisfação em relação aos PMCs : 6,67% extremamente satisfeitos e 60% satisfeitos. Daqueles que se sentiram insatisfeitos estão os APLs de Biotecnologia, Calçados e Bolsas RMBH, Calçados Nova Serrana e Fundição.

**f)      Eficiência da implantação do Programa**

A maioria dos parceiros considerou satisfatória a eficiência da implantação do Programa (56,25%, satisfeitos e 18,75% extremamente satisfeitos). Daqueles que se sentiram insatisfeitos, os APLs de Fundição, Calçados de Nova Serrana e Biotecnologia.

**g)      Estrutura gerencial do programa (relacionamento UGP-UCP-CAT-EGL)**

A grande maioria dos entrevistados se considerou satisfeita com a estrutura gerencial do programa (93,33%).

**h)      Comunicação**

No quesito comunicação houve um nível de insatisfação significativo entre os respondentes (40%). (Calçados e Bolsas RMBH, Calçados Nova Serrana, Fruticultura e Biotecnologia)

**Anexo** 9

****

**Levantamento de Ações**

**MS Project**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capacitação e Assessoria Empresarial | **APL Eletroeletrônico**  **Capacitação em Gestão Empresarial**  Empresas Capacitadas = 12  **Gestão de Projetos**  Empresas Capacitadas: 16 | **APL Biotecnologia**  **Capacitação em Gestão Empresarial**  Empresas Capacitadas = 14  WS = 8 Participantes = 259  **Gestão da Qualidade Acreditação**  Empresas Capacitadas: 7  WS = 1 Participantes:57  **Boas práticas de Fabricação**  WS = 1 Participantes 17  Empresas Capacitadas: 4 |
| **APL Móveis**  **Capacitação em Gestão Empresarial**  Empresas participantes = 22  Ws = 9 Participantes = 327  **Gestão de Pessoas**  Empresas Capacitadas: 20  WS = 1 Participantes = 40  Cargos e Salários WS = 2 Participantes = 59 | **APL Fundição**  **Capacitação em Gestão Empresarial**  Empresas capacitadas = 20  WS = 11 Participantes = 250  **Gestão de Pessoas**  Empresas capacitadas = 13  WS = 14 Participantes = 100  Relatórios por empresa = 13  Estudo Cargos e Salários |
| **APL Calçados e Bolsas RMBH**  **Capacitação Gestão de Pessoas**  Empresas participantes = 8E  WS= 2 Participantes = 25  1 Manual Boas Práticas  WS= 1 Participantes = 15  1 Estudo de Cargos e Salários  **Treinamento Formação de Pessoal** participantes = 21 | **APL Fruticultura**  **Capacitação Gestão Empresarial**  Empresas = 20  WS = 3  17 Relatórios Gestão Empresarial  **Capacitação Gestão de Pessoas**  Empresas = 20  WS = 3  19 Relatórios Gestão de Pessoas |
| **APL Calçados – NS**  **Capacitação em Gestão Empresarial**  Curso Desenvolvimento de Competências individuais 2009 = 15 empresas  Curso Desenvolvimento de Competências individuais 2010 = 15 empresas  Oficina de Design 2009 = 5 empresas  Oficina de Design 2010 = 5 empresas  Oficina de Design 2012= 10 empresas  Curso de Modelagem 2010= 5 empresas  Curso de Modelagem 2012 = 17 empresas  Curso de Modelagem 2013 = 20 empresas  Painel de Moda e Design 2010 = 95 empresas  Painel de Moda e Design 2011 = 50 empresas  Painel de Moda e Design 2012 = 50 empresas  Programa Gestão Empresarial = 73 empresas | |
| Tecnologia Industrial Básica e inovação tecnológica e organizacional | **APL Eletroeletrônico**  **Capacitação em Gestão Empresarial**  Empresas Capacitadas = 12  **Gestão de Projetos:**  Empresas Capacitadas: 16 | **APL Biotecnologia**  **Nada consta** |
| **APL Móveis**  **Prospecção Tecnológica**  Empresas = 14 Estudos = 14 (1 por empresa)  **Otimização de Processos** Empresas =10 | **APL Fundição**  **Prospecção Tecnológica**  Empresas = 25  WS= 4 Participantes = 67  Relatórios individuais = 11  **Otimização de Processos** Empresas = 11  **Gestão da Qualidade**  Empresas = 10  WS= 6 Participantes = 60  Relatórios individuais = 10 |
| **APL Calçados e Bolsas RMBH**  1 Relatório de Prospecção Tecnológica  Empresas participantes = 20  WS=1 | **APL Fruticultura**  Estudo e Pesquisa Tecnologia Pós Colheita = 1  WS= 1 – quantos participantes  Tecnologia Pós Colheita da BANANA Empresas Certificadas = 15  Relatório Ponto da Colheita MANGA - Empresas certificadas = 15  **E**mpresas certificadas do APL de Fruticultura Limão Tahiti = 20 |
| **APL Calçados – NS**  Eficiência Energética: empresas = 24  Centro Tecnológico de calçados = n. de técnicos =3  Treinamento ARtcam e Rhinoceros= 9 tec  Modelagem Manual de calçados = 3 tec  Matrizaria = 4 tec Maquetaria = 2tec Design de Calçados= 4tec  Curtimento de couro = 3 tec  Usinagem = 3 Tec  Curso Supervisor da Qualidade = empresas = 10  Treinamento em CAM = 3 tec | |
| Meio ambiente e Desenvolvimento Social | **APL Eletroeletrônico**  **Produção mais limpa**  Participantes: 25  Cidade Sustentável: 30  Curso CIPA: empresas = 11 participantes: 155  **Intervenção Educativa em Saúde** empresas: 23 | **APL Biotecnologia**  **Gestão Ambiental**:  Empresas participantes = 7 WS = 1 participantes = 21  **Responsabilidade Social**  Empresas participantes =9 ws =2 participantes = 38  **Manual de Boas Práticas** = 1  **Saúde e Segurança do Trabalho** Empresas participantes: 7 |
| **APL Móveis**  Palestra SST= participantes = 218  Cidade Sustentável – WS = 7 participantes = 329 | **APL Fundição**  **Licenciamento Ambiental**  Empresas = 18  WS= 2 Participantes = 80  Relatórios individuais = 19  **Produção mais Limpa**  Empresas Projeto PRECEND = 18  Relatórios individuais PRECEND = 18  **Estudo utilização água no setor**  Empresas = 11  Relatórios individuais 11  WS = 11 Participantes = 98  **Estudos utilização areia no setor**  **Estudo de Destinação Compartilhada de Resíduos** |
| **APL Calçados e Bolsas RMBH**  **Prod Mais Limpa** – Empresas 9  Participantes = 21 WS = 1  **Responsabilidade Social**  WS = 1  Empresas = 7 Participantes = 10  **Saúde e Segurança do Trabalho**  Manual de Boas Práticas Gestão Empresarial e Gestão de Pessoas= 1  Manual de Ergonomia = 1  WS= 1 Participantes = 6 | **APL Fruticultura**  **Gestão Ambiental**  WS = 1 participantes = 20  Estudos sobre resíduos = 4  Municípios Participantes = 4  **Cidade Sustentável = 1 Relatório**  (cidades atendidas = 0?)  Saúde e Segurança do Trabalho  WS=2 Empresas = 20  Participantes = 21  Relatórios individuais = 20  **Relatório Responsabilidade Social = 1** |
| **APL Calçados – NS**  Licenciamento Ambiental = empresas = 30  Produção Mais Limpa = empresas = 18  Gestão Responsabilidade Social = empresas = 151 participantes = 266  Cidade Mais Sustentável WS = empresas = 30 participantes = 131  Cidade Mai sustentável = 10? 10??? (ação 553)  Auditoria Saúde e Seg. do Trabalho = empresas = 15 participantes = 47  Palestras DST/AIDS = empresas = 30 | |
| Logística | **APL Eletroeletrônico**  **Nada consta** | **APL Biotecnologia**  **Nada consta** |
| **APL Móveis**  **Logística**  WS = 1 participantes =34 | **APL Fundição**  **Estudo de Logística Compartilhada**  WS= 1 Participantes = 31 |
| **APL Calçados e Bolsas RMBH**  **Distrito Eco Industrial**  WS= 2 - quantos participantes?  1 Estudo de Logística Compartilhada Quantas empresas beneficiadas | **APL Fruticultura**  **Estudo de Infraestrutura viária interna dos perímetros de Jaíba e**  **Gorutuba** = 1  WS = 2 = quantos participantes não tem Relatórios = 6  **1. Estudo da Manga até o ponto de Venda**  Quantas empresas beneficiadas |
| **APL Calçados – NS**  Estudo de. Mercado – WS = 24 empresas participantes  Plano de Comunicação - WS = 20 participantes | |
| Comercialização, prospecção de mercado e exportação | **APL Eletroeletrônico**  **Nada consta** | **APL Biotecnologia**  Prospecção de Mercado  Empresas = 22 |
| **APL Móveis**  **Estudo Mercadológico**  WS =2 participantes = 50 +28 | **APL Fundição**  **Missão Nacional – Metalurgia 2012**  Participantes = 20  **Missão Internacional – Canton Fair 2013** **China**  Empresas participantes = 15 |
| **APL Calçados e Bolsas RMBH**  **Estudo Mercadológico**  WS = 2  Participantes = 21 | **APL Fruticultura**  **Estudo Prospecção Mercado Lima = 1**  **Prospecção Mercado Manga = 1**  WS = 6 não tem nr particip (l-342)  Relatórios Entregues = 5 (l-341)  **Missão Frutilogística = 1 não possui evidência** |
| **APL Calçados – NS**  **Nada consta** | |
| Governança, gestão e administração do APL implementadas | **APL Eletroeletrônico** | **APL Biotecnologia**  Seminário Anvisa – Ambiotec, 2013: 81 participantes  Capacitação MS Project – 2 técnicos capacitados  Planejamento Estratégico = 1 |
| **APL Móveis**  **Nada consta** | **APL Fundição**  **Planejamento Estratégico**  **Missão FENAF = 13 Participantes** |
| **APL Calçados e Bolsas RMBH**  **1** Planejamento Estratégico | **APL Fruticultura**  **Modelo de Governança implantado (está escrito certificação executiva local)**  **Benchmarking**  Participantes = 7  **Comunicação e MKT**  Material Publicitário (aprovado)  **Plano de Comunicação com marca da Manga** = 1 |
| **APL Calçados – NS**  WS UGP = 3 participantes  P.E = WS = 30 participantes | |

**Anexo** 10

****

**CNAEs das Empresas Participantes**

**RELAÇÃO DE CNAES E CIDADES POR APL**

|  |  |
| --- | --- |
| **Biotecnologia** | |
| **CNAEs** | **Código CNAEs** |
| Fabricação de produtos farmoquímicos | 21106 |
| Fabricação de medicamentos para uso humano | 21211 |
| Fabricação de medicamentos para uso veterinário | 21220 |
| Fabricação de preparações farmacêuticas | 21238 |
| Fabricação de aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle | 26515 |
| Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos | 32507 |
| **Municípios** | |
| Belo Horizonte, Betim, Contagem, Esmeraldas, Lagoa Santa, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia, São José da Lapa | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Calçados Nova Serrana** | |
| **CNAEs** | **Código CNAEs** |
| Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material | 15211 |
| Fabricação de calçados de couro | 15319 |
| Fabricação de tênis de qualquer material | 15327 |
| Fabricação de calçados de material sintético | 15335 |
| Fabricação de calçados de materiais não especificados anteriormente | 15394 |
| Fabricação de partes para calçados, de qualquer material | 15408 |
| Fabricação de artefatos de couro não especificados anteriormente | 15297 |
| **Municípios** | |
| Araújos, Bom Despacho, Conceição do Pará, Divinópolis, Igaratinga, Leandro Ferreira, Nova Serrana, Onça de Pitangui, Pará de Minas, Perdigão, Pitangui, São Gonçalo do Pará | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Calçados e Bolsas RMBH** | |
| **CNAEs** | **Código CNAEs** |
| Fabricação de tênis de qualquer material | 15327 |
| Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material | 15211 |
| Fabricação de artefatos de couro não especificados anteriormente | 15297 |
| Fabricação de calçados de couro | 15319 |
| Fabricação de calçados de material sintético | 15335 |
| Fabricação de calçados de materiais não especificados anteriormente | 15394 |
| Fabricação de partes para calçados, de qualquer material | 15408 |
| **Municípios** | |
| Belo Horizonte, Betim, Contagem, Itaúna, Matozinhos, Nova Lima, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Eletroeletrônicos** | |
| **CNAEs** | **Código CNAEs** |
| Fabricação de componentes eletrônicos | 26108 |
| Fabricação de equipamentos de informática | 26213 |
| Fabricação de periféricos para equipamentos de informática | 26221 |
| Fabricação de equipamentos transmissores de comunicação | 26311 |
| Fabricação de aparelhos telefônicos e de outros equipamentos de comunicação | 26329 |
| Fabricação de aparelhos de recepção, reprodução, gravação e amplificação de áudio e vídeo | 26400 |
| Fabricação de aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle | 26515 |
| Fabricação de aparelhos eletromédicos e eletroterapêuticos e equipamentos de irradiação | 26604 |
| Fabricação de material elétrico para instalações em circuito de consumo | 27325 |
| Fabricação de fios, cabos e condutores elétricos isolados | 27333 |
| Fabricação de produtos diversos não especificados anteriormente | 32990 |
| Instalação de máquinas e equipamentos industriais | 33210 |
| Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda | 62015 |
| **Municípios** | |
| Itajubá, Pouso Alegre, Santa Rita do Sapucaí | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Fruticultura** | |
| **CNAEs** | **Código CNAEs** |
| Cultivo de frutas de lavoura permanente, exceto laranja e uva | 1334 |
| Cultivo de Laranja | 1318 |
| Cultivo de Uva | 1326 |
| **Municípios** | |
| Jaíba, Janaúba, Matias Cardoso, Nova Porteirinha | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Móveis** | |
| **CNAEs** | **Código CNAEs** |
| Fabricação de móveis com predominância de madeira | 31012 |
| Fabricação de móveis com predominância de metal | 31021 |
| Fabricação de móveis de outros materiais, exceto madeira e metal | 31039 |
| Fabricação de colchões | 31047 |
| **Municípios** | |
| Guidoval, Guiricema, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Tocantins, Ubá, Visconde do Rio Branco | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Fundição** | |
| **CNAEs** | **Código CNAEs** |
| Metalurgia do Alumínio e Suas Ligas | 24415 |
| Fabricação de Produtos de Minerais Não-Metálicos não Especificados Anteriormente | 23991 |
| Fundição de metais não-ferrosos e suas ligas | 24521 |
| Fabricação de Produtos de Trefilados de Metal | 25926 |
| Produção de ferroligas | 24121 |
| Fundição de ferro e aço | 24512 |
| Serviços de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais | 25390 |
| Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias | 25420 |
| Fabricação de artigos de metal para uso doméstico e pessoal | 25934 |
| **Municípios** | |
| Carmo do Cajuru, Carmo da Mata, Cláudio, Divinópolis, Itaúna | |