

POLO NAVAL DE RIO GRANDE E ENTORNO

Caracterização Territorial e Proposta de Plano de Desenvolvimento

Rio Grande, 26 de Junho de 2014

1

PAUTA

- 1 INTRODUÇÃO
- 2 METODOLOGIA
- 3 CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
- 4 ANÁLISE
- 5 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

3

Equipe do Projeto

FURG

Rafael Lipinski Paes, Dr. (Coordenador)
Patrícia Raggi Abdallah, Dra.
Sílvia Silva da Costa Botelho, Dra.
Luciano Volcanoglo Biehl, Dr.
Marcelo Vinicius de la Rocha Domingues, Dr.
Gibran da Silva Teixeira, Dr.
Artur Roberto de Oliveira Gibbon, MSc.
Lucia de Fatima Socoowski de Anello, Dra.
Viviani Kwecko, Msc.

AGDI

Fernando Schardong
Luiz Gilberto Monclaro Mury, Dr.

2

1.1. Premissas

- a) **Abrangência territorial:** municípios de Rio Grande, Pelotas e São José do Norte;
- b) **Níveis de Investigação da Cadeia:** estaleiros localizados no APL Rio Grande e fornecedores/subcontratados situados no território associados à construção e montagem
- c) **Foco da Investigação:** construção e montagem de estruturas navais
- d) **Fontes de Coleta de dados**
 - Pesquisa Documental
 - Pesquisa de Campo
 - Grupo focado com especialistas
- e) **Período de interesse: atual**

4

1.3. Objetivos

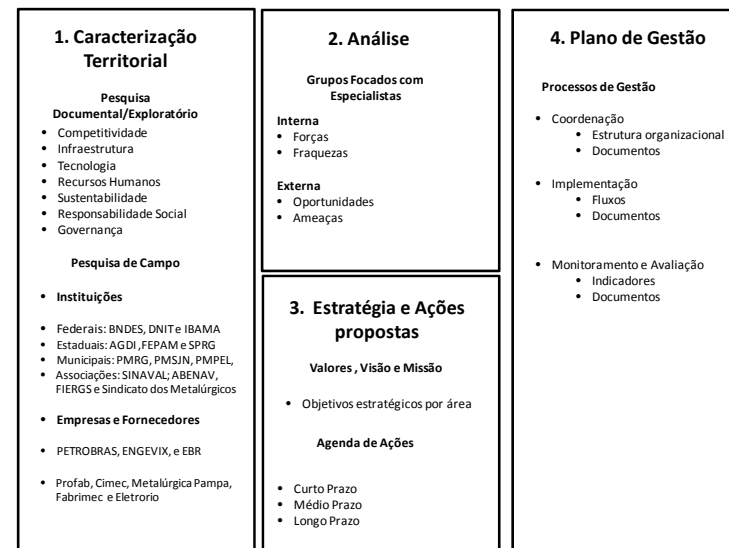
Objetivo Geral

Elaboração de plano de desenvolvimento para o APL com metodologia participativa, contemplando agenda de ações de curto, médio e longo prazo.

Objetivo Específicos

- Caracterizar a situação atual do APL considerando áreas: Tecnologia e Inovação, Infraestrutura e Logística; Financiamento, Investimento e Tributação, Responsabilidade Social, Mapeamento da Cadeia, Sustentabilidade Ambiental, Formação Profissional e Governança e Competitividade;
- Analisar entraves e potenciais de crescimento das áreas;
- Definir objetivos e estratégias para posicionamento e crescimento das áreas.

2. Metodologia



6

2.1. Metodologia de Pesquisa

Pesquisa Documental

Pesquisa de Campo (Entrevistas n=20)

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

DNIT

IBAMA

Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento – AGDI

FEPAM

Superintendência do Porto do Rio Grande – SUPRG

Prefeitura Municipal do Rio Grande

Prefeitura Municipal de Pelotas

Prefeitura Municipal de São José do Norte

Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul – FIERGS

Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e Offshore –

SINAVAL

Associação Brasileira das Empresas do Setor Naval e Offshore – ABENAV

Sindicato dos Metalúrgicos

Petrobras

Ecovix-Engenix Construções Oceânicas S/A

EBR Estaleiros do Brasil Ltda.

Profab

Cimec

Metalúrgica Pampa

Fabrimex

Eletrorio

Painéis com Especialistas (n =2)

3ª Conferência Internacional em Tecnologias Naval e Offshore – NAVTEC

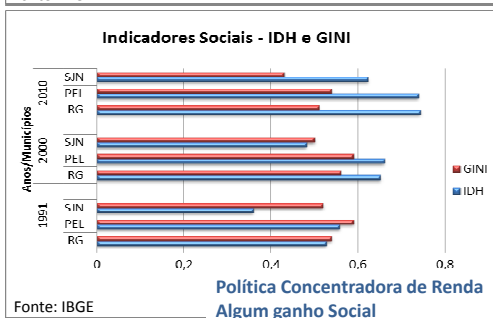
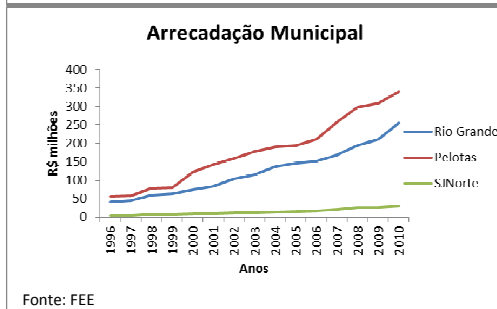
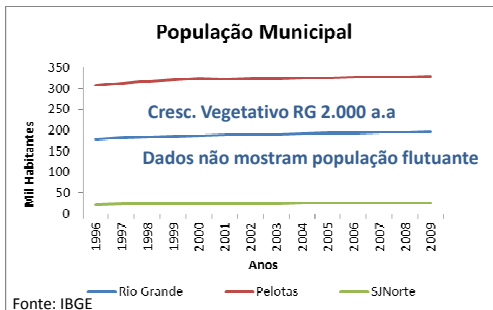
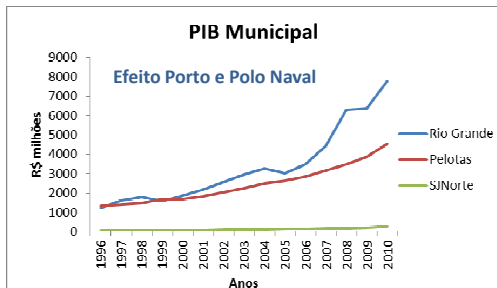
7

3. Caracterização Territorial

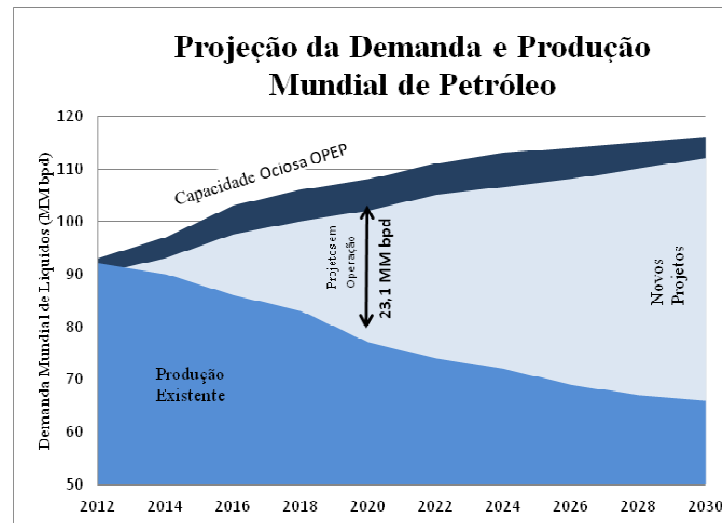
- Contextualização do Arranjo
- Competitividade
- Infraestrutura e Logística
- Tecnologia e Inovação
- Recursos Humanos e Qualificação Profissional
- Cadeia de Suprimentos
- Financiamento, Investimento e Tributação
- Desenvolvimento Sustentável
- Responsabilidade Social
- Governança

8

3.1 Contexto Territorial



3.2 Competitividade



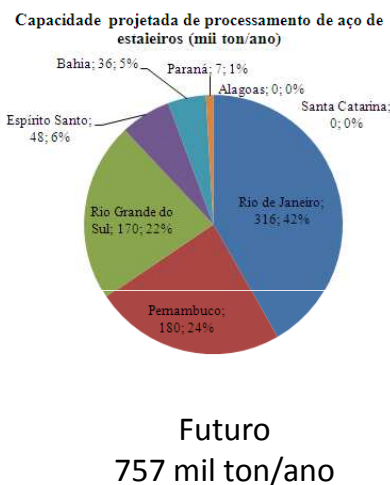
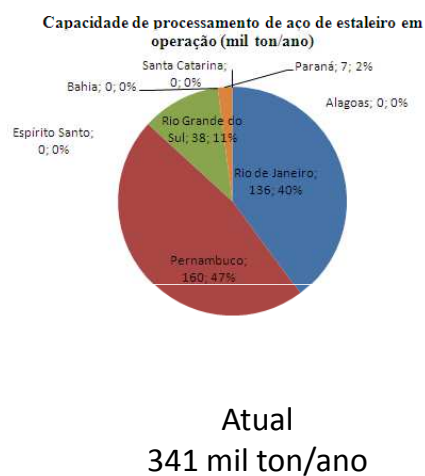
PETROBRAS

2013 - 1,93 Mi bpd

2020 - 4,2 Mi bpd

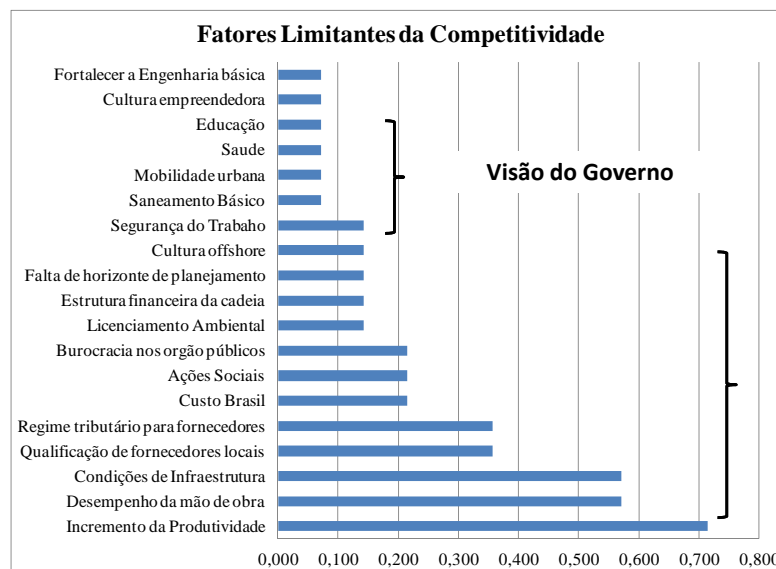
3.2 Competitividade

Oferta de infraestrutura de estaleiros Brasileiros com contratos com a Petrobras



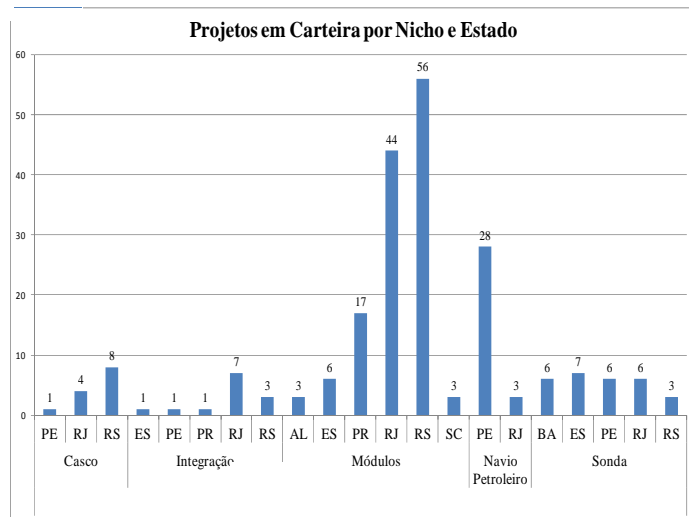
Fonte: Foster et.al., 2013.

3.2 Competitividade



Fonte: Pesquisa de campo

3.2 Competitividade



Fonte: Adaptado de Foster et.al., 2013.

HOJE

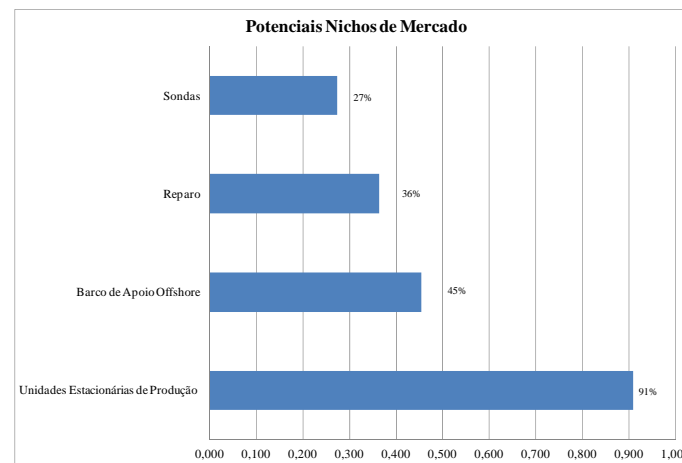
Vocação territorial é a construção de grandes ativos offshore

AMANHÃ

Qual será a especialização do território?

13

3.2 Competitividade



Há interesse em desenvolver outros nichos?

Temos indústria capaz de atender?

Diversificar ou Especializar?

Fonte: Pesquisa de campo

14

3.2 Competitividade

Relatos...

"Grande parte do plano da Petrobras é direcionado à construção naval 120 bi US\$. A vocação daqui é offshore. A maior carteira de encomendas: 80% está aqui. Um nicho é o mercado de reparo para sondas que demandam manutenção a cada 5 anos, para barcos de apoio os estaleiros são específicos"

"As duas empresas inseridas no local são offshore. A vocação está bem clara"

"A demanda por sondas é de 28 e acaba. Já a demanda anual por plataformas é muito grande: 4 ou 5 por ano. Além do mercado de plataformas vejo os barcos de apoio como boa oportunidade"

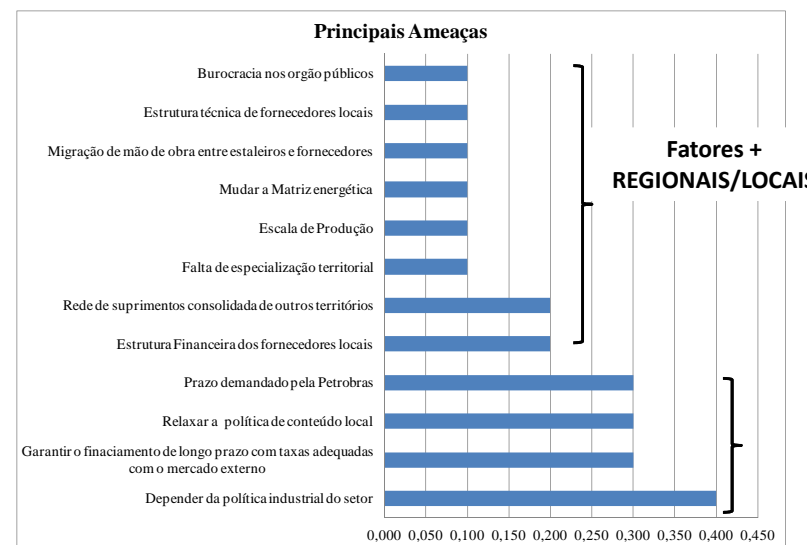
"Um nicho de mercado potencial é o AHTS (*Anchor, Handling, Tug and Supply*), que apresenta alto valor agregado"

"Nesse mercado uma plataformas vale 1 bi US\$, um navio vale de 30 à 40 bi US\$, um barco de apoio de alta tecnologia como os AHTS são 200 bi de US\$, considerando a escala desses últimos é um bom mercado (...) haveria que verificar a compatibilidade já que tem alto valor agregado e poderia combater a flutuação da mão de obra"

"É importante diversificar (...) o foco deveria ser em grandes ativos: sondas, plataformas e reparos"

15

3.2 Competitividade



Fatores + REGIONAIS/LOCAIS

Uma questão NACIONAL com impacto em todos territórios

Fonte: Pesquisa de campo

16

3.2 Competitividade

Relatos...

"A manutenção do acesso ao Fundo de Marinha Mercante é fundamental.

"Quem puxa tudo é a Petrobras, ela quem dita a política industrial (...) **o foco principal da Petrobras é produzir petróleo e não a construção naval** (...) Quando a Petrobras passa por alguma dificuldade isso impacta de forma muito forte em setores dependentes dela"

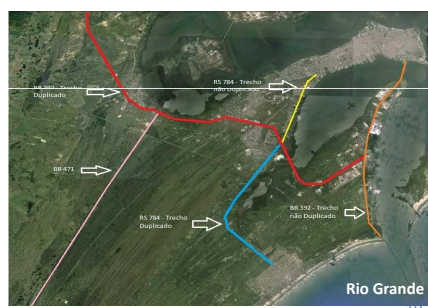
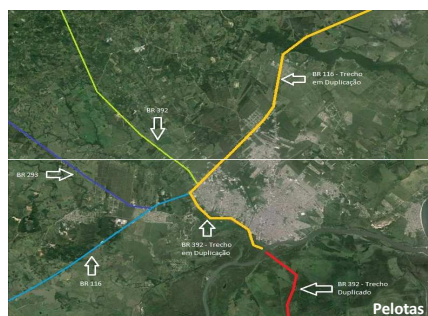
"O marco regulatório, a ANP nesse caso não é restrição, pode pagar a multa e fazer lá fora. Força política é central"

"Precisamos manter o financiamento de longo prazo com taxas adequadas com o mercado externo como, por exemplo, o Japão "

"A manutenção da política de conteúdo local é outro fator: derrepente jogamos fora uma estratégia protecionista já desenvolvida por outros países. Temos que manter para que possamos desenvolver a indústria brasileira".

17

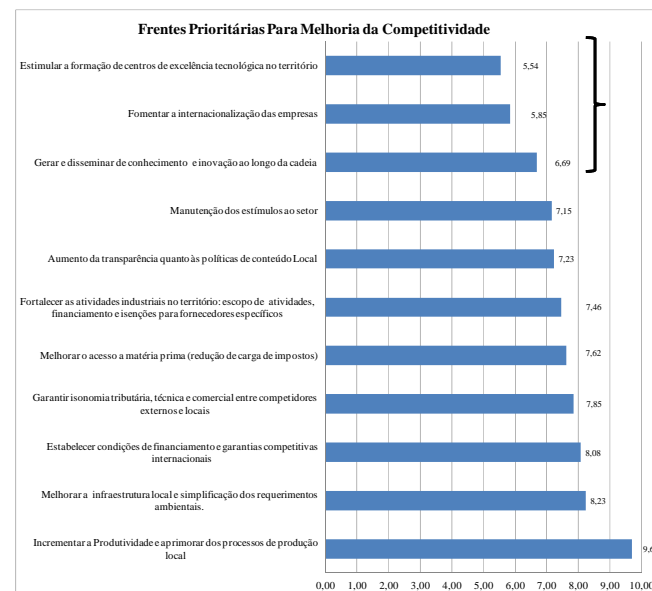
3.3 Infraestrutura e Logística



Fonte: elaboração a partir do Google Earth.

19

3.2 Competitividade



Fonte: Pesquisa de campo

(Prazo Petrobras)
Estratégia é Comprar
tecnologia e não
desenvolver

CURTO PRAZO

1. Produtividade
2. Infraestrutura
(Energia, Área e Mobilidade)
3. Requerimentos Amb.
4. Financiamento LP e Garantias

18

3.3 Infraestrutura e Logística



20

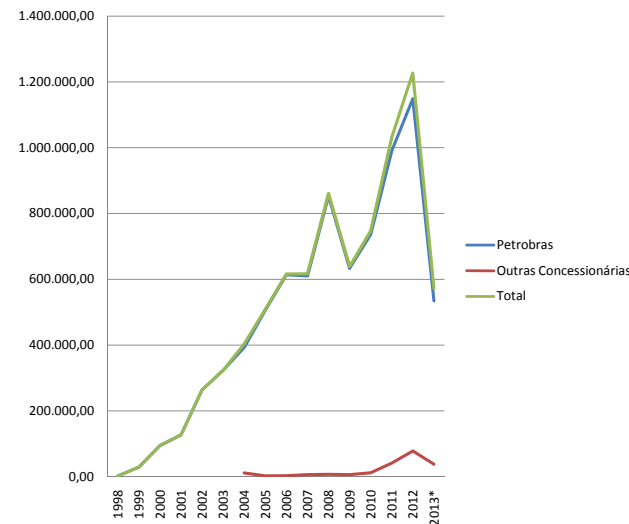
3.3 Infraestrutura e Logística

23 Obras Prioritárias – Demandas Prefeituras

Território	Desenvolvimento de Projeto de Aeroporto Regional para transporte de cargas e passageiros	Projeto	Transportes
	Implantação da linha ferroviária de passageiros entre Pelotas e Rio Grande	Obra	Transportes
	Implantação da Hidrovia Brasil - Uruguai	Obra	Transportes
	Travessia a seco entre Rio Grande e São José do Norte	Projeto	Transportes
	Implantação de usina de tratamento e reciclagem de lixo e reutilização de material inerte da construção civil	Obra	Cidade Melhor
Rio Grande	Revitalização da orla do Saco da Mangueira	Obra	Cidade Melhor
	Conclusão e revitalização do canal da Avenida Major Carlos Pinto	Obra	Cidade Melhor
	Implantação e recuperação do sistema de iluminação da BR-392 e RS-734, a partir do trevo de acesso à Cidade do Rio Grande	Obra	Cidade Melhor
	Renovação e qualificação da sinalização orientativa do Município do Rio Grande	Obra	Cidade Melhor
	Construção de Centro de Convenções, Feiras e Eventos no Município	Obra	Cidade Melhor
	Estudo de concepção e projeto executivo de sistema de macrodrenagem da área urbana	Projeto	Cidade Melhor
	Reestruturação da Avenida Roberto Socowski	Obra	Cidade Melhor
	Implantação de Distrito Industrial Municipal do Rio Grande	Obra	Cidade Melhor
	Implantação de Acesso Alternativo ao Porto do Rio Grande	Obra	Cidade Melhor
	Implantação do Aeromóvel no município	Obra	Cidade Melhor
	Acesso ao Porto de Pelotas	Obra	Cidade Melhor
	Anel viário de Integração do porto de Pelotas com as áreas industriais	Obra	Cidade Melhor
Pelotas	Implantação de Plataforma Logística	Obra	Cidade Melhor
	Pavimentação estrada da praia	Obra	Cidade Melhor
São José do Norte	Pavimentação urbana	Obra	Cidade Melhor
	Esgotamento Sanitário	Obra	Cidade Melhor
	Fornecimento de água	Obra	Água e Luz
	Desvio da BR 101	Projeto	Transportes

3.4 Tecnologia

Investimentos em P&D financiados pelas empresas Petrolíferas (R\$)



**Cláusula de P&D
(98-2013) somam
R\$ 8 Bi**

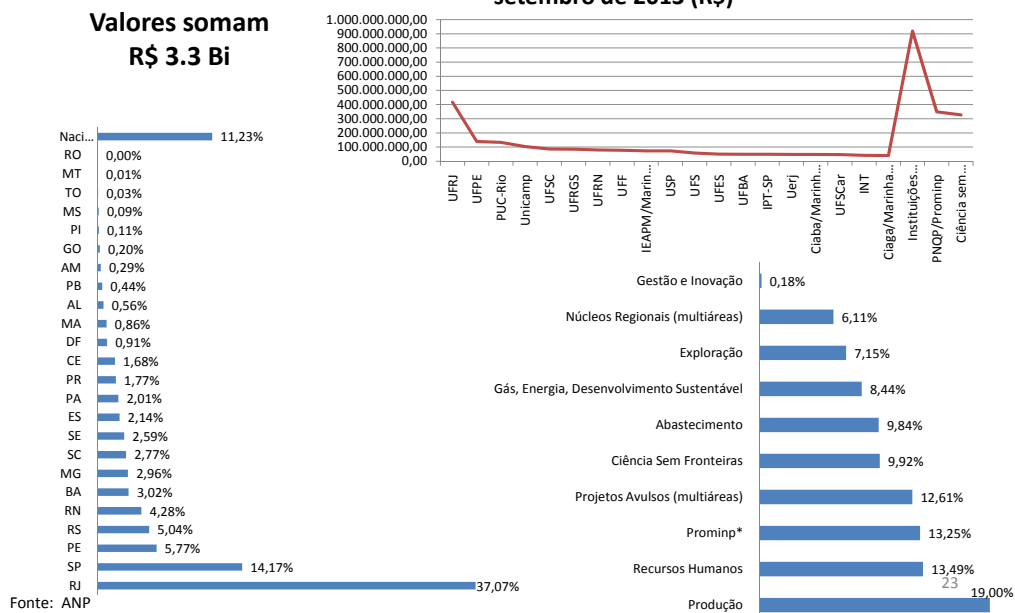
Fonte: ANP

22

3.4 Tecnologia

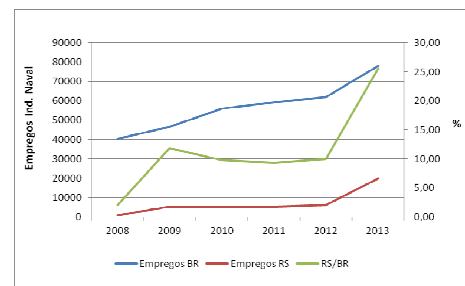
Valores autorizados pela ANP entre 2006 e setembro de 2013 (R\$)

**Valores somam
R\$ 3.3 Bi**

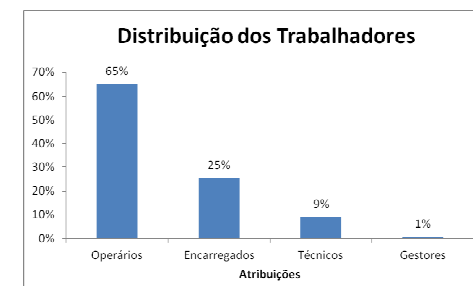


Fonte: ANP

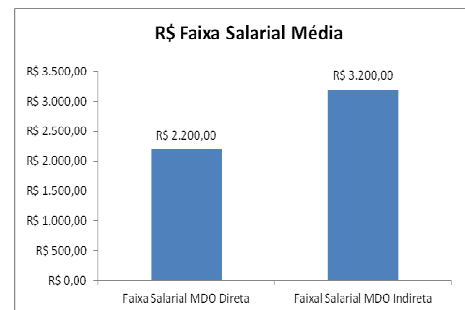
3.5 Recursos Humanos



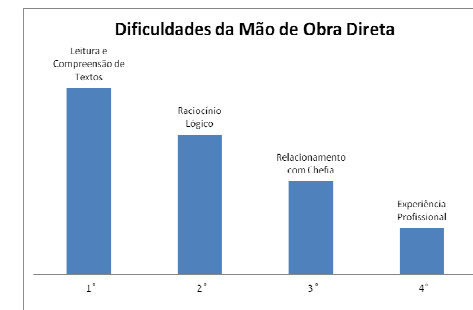
Fonte: sinaval



Fonte: Pesquisa de campo.

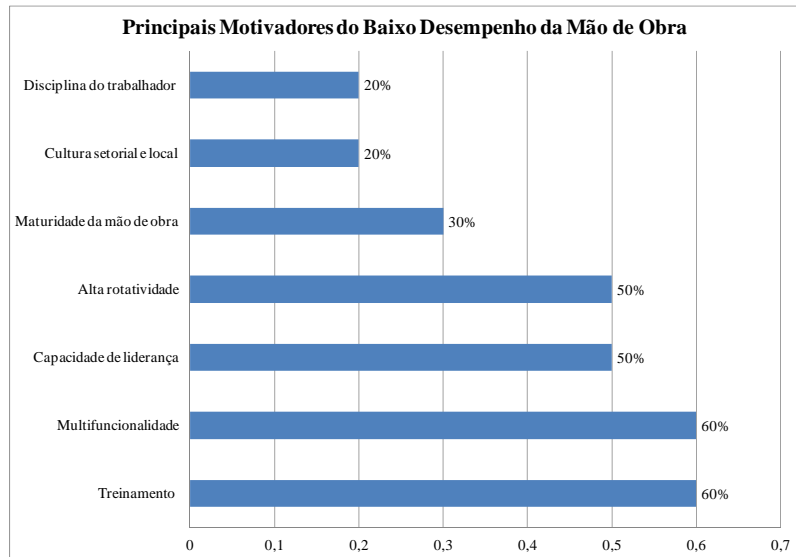


Fonte: Pesquisa de campo.



Fonte: Pesquisa de campo.

3.5 Recursos Humanos



Fonte: Pesquisa de campo.

25

3.6 Cadeia de Suprimentos

Visão de Projeto de Rede de Suprimentos: produtos e serviços Relatos...

"A visão é estimular a instalação de fornecedores perto do empreendimento"

" Cluster Offshore faz sentido em serviços especializados. Equipamentos de grande porte o problema é o prazo, há necessidade de longo prazo e escala"

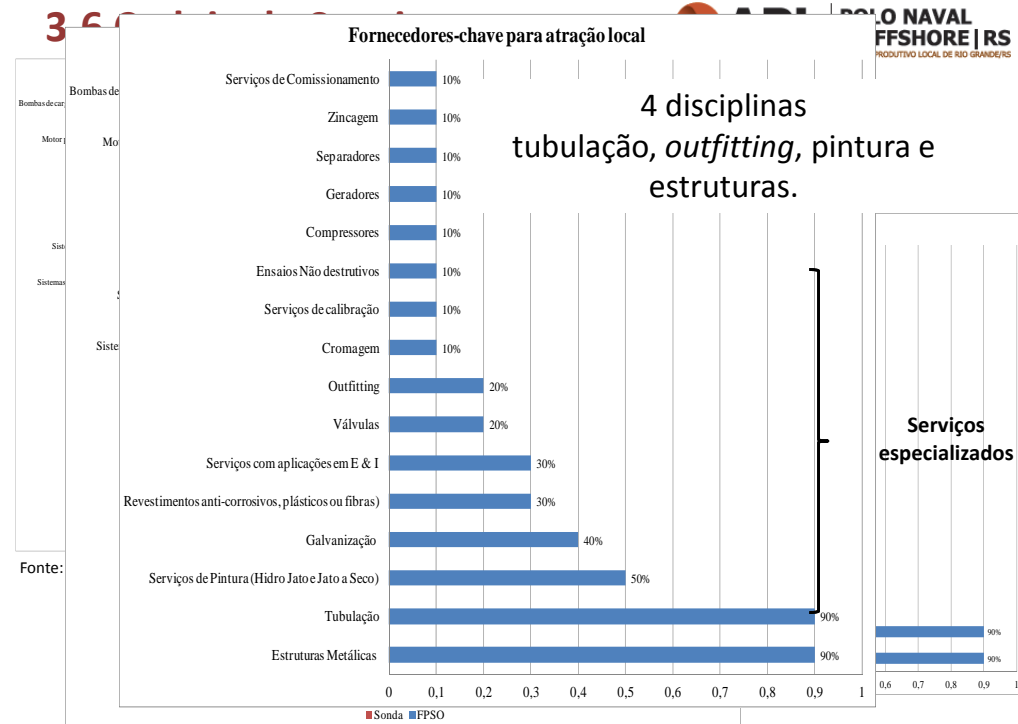
"Visualizo uma estrutura similar ao conceito utilizado pela General Motors em Gravataí, sistematistas se instalando ao redor do estaleiro"

"São 4 disciplinas: tubulação, *outfitting*, pintura e estruturas. As empresas têm que se estruturar, eu não posso montar, mas se não estruturarem vamos fazer"

" Você vai montar muitos módulos e vai precisar de muita estrutura metálica, por outro lado, qual é o encorajamento para fabricar equipamentos como motores por exemplo? A escala mínima é de 300 a 500 ao ano. Talvez para barco de apoio sim a carteira é de 146 e são necessários 3 por unidade ou 400 motores. Poderiam ser pelo menos montados no país"

27

3.6 Cadeia de Suprimentos



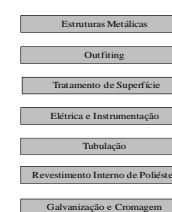
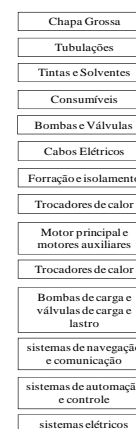
3.6 Cadeia de Suprimentos

Cadeia Principal

Cadeia Auxiliar

Navieças

Serviços

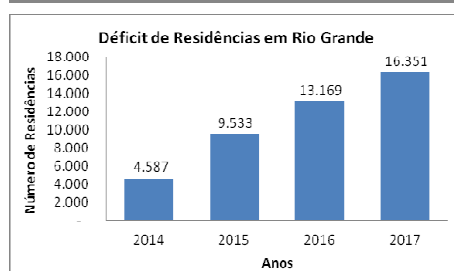
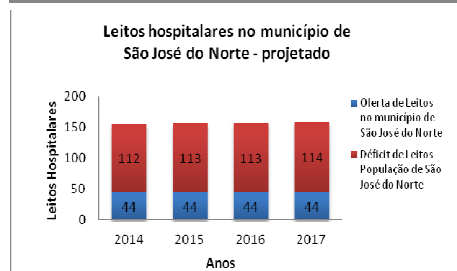
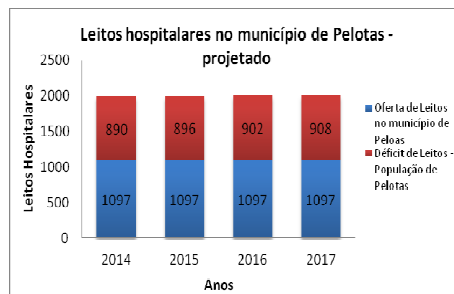
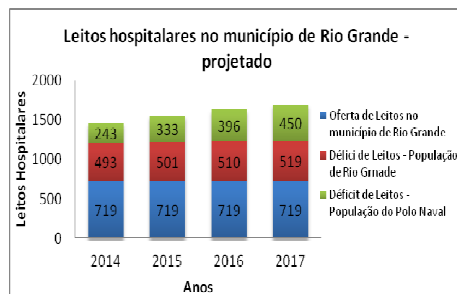


Fornecedores indicados para atração local

Fonte: Pesquisa de campo.

28

3.9 Responsabilidade Social



29

Fonte: Pesquisa de campo.

4. Análise

Forças e Fraquezas (Análise Interna)

Oportunidades e Ameaças (Análise Externa)

30

Forças

ESCALA NACIONAL

Financiamento, Investimento e Tributação

- Disponibilidade de crédito
- Fundo de Marinha Mercante
- BNDES
- FINEP
- Lei do Bem

ESCALA LOCAL/REGIONAL

Competitividade

- Ativo de estaleiros com elevado nível tecnológico
- Alta capacidade de processamento de aço
- Infraestrutura de classe mundial (dique, equipamentos e pórticos)

Infraestrutura e Logística

- Posição geográfica privilegiada
- Porto de águas profundas
- Grandes áreas para expansão portuário-industrial
- Distrito industrial infraestruturado com 2.500 hectares
- Infraestrutura urbano-portuário-industrial consolidada
- Aglomeração urbana com mais de 600 mil habitantes

Tecnologia e Inovação

- Ativo de estaleiros com elevado nível tecnológico
- Alta capacidade de processamento de aço
- Infraestrutura de classe mundial (dique, equipamentos e pórticos)
- Parceiros tecnológicos internacionais
- Sede de instituições públicas com reconhecimento no ensino técnico, graduação e pós-graduação
- Parque Tecnológico Oceanic
- Capacidade Instalada para a geração de desenvolvimento tecnológico e inovação

ESCALA LOCAL/REGIONAL (Cont.)

Formação Profissional

- Sede de instituições públicas com reconhecimento no ensino técnico, graduação e pós-graduação
- Sistema "S" consolidado
- Acesso a programas governamentais de fomento a formação profissional

Cadeia de Suprimentos

- Diversidade e maturidade da indústria gaúcha
- Interesse do empresariado regional no aumento da participação da indústria gaúcha na cadeia de óleo e gás

Financiamento, Investimento e Tributação

- Programa Gaúcho de Parques Tecnológicos
- Incentivos Fiscais e Financeiros
 - Fundopen e Integrar
 - Proedi
 - Badesul, BRDE e Banrisul
 - Lei da Inovação (pró-inovação)

Desenvolvimento Sustentável

- Existência de Supervisão Ambiental
- Existência de programas de mitigação, prevenção e antecipação de problemas e impactos ambientais para os meios socioeconômicos, físico e biótico
- Existência de instrumentos de controle de gerenciamento de emissões atmosféricas, efluentes líquidos e gasosos e resíduos sólidos
- Existência de programas sociais destinados a mitigação e controle dos impactos socioeconômicos
- Avaliação e monitoramento do desempenho da gestão ambiental por meio de processos de supervisão ambiental e de auditorias ambientais independentes
- Existência de programas de compensação ambiental e de responsabilidade social

31

Fraquezas

ESCALA LOCAL/REGIONAL

Competitividade

- Baixa Produtividade
- Falta de especialização territorial

Infraestrutura e Logística

- Condições de Infraestrutura
 - Déficit energético
 - Déficit habitacional
 - Mobilidade Urbana
 - Saneamento básico e Saúde
- Distritos industriais não urbanizados
- Malha rodoviária regional pouco capilarizada
- Infraestrutura do distrito industrial (energia, infovia, telefonia, saneamento, malha viária interna)

Tecnologia e Inovação

- Poucos investimentos em P, D & I na área naval e offshore
- Cultura Naval e Offshore em IEPs

Formação Profissional

- Baixo Nível de Escolaridade
- Baixo desempenho da mão de obra
 - Treinamento
 - Legislação trabalhista (multifuncionalidade)
 - Capacidade de liderança
 - Alta rotatividade
 - Cultura setorial e local
 - Disciplina do trabalhador

Cadeia de Suprimentos

- Estrutura de fornecedores locais
 - Estrutura técnica e financeira
 - Qualificação
 - Cultura offshore
- Baixa oferta local de serviços especializados e produtos demandados pelos empreendimentos âncoras
 - Serviços especializados em engenharia, ensaios e calibrações.
- Cultura empreendedora local

ESCALA LOCAL/REGIONAL (cont.)

Financiamento, Investimento e Tributação

- Baixo acesso aos incentivos Fiscais e Financeiros
 - Fundopen e Integrar
 - Proedi
 - Badesul, BRDE e Banrisul
 - Lei da Inovação (pró-inovação)
- Estrutura financeira de fornecedores locais
 - Acesso ao Capital de giro
- Sistemas de garantias

Desenvolvimento Sustentável

- Organização do sistema público de Gestão Ambiental
- Organização dos sistemas de gestão ambiental dos empreendimentos
- Falta de uma governança ambiental do complexo portuário-industrial
- Cidadania e participação social

Responsabilidade Social

- Baixa inserção de programas sociais
- Déficit Habitacional
- Déficit Hospitalar
- Índices

- Educação
- Renda/Pobreza
- Saneamento
- Saúde

Ocupações

- Segurança Pública

Governança

- Burocracia nos órgãos públicos
- Regularização de áreas industriais

32

ESCALA INTERNACIONAL

Competitividade

- Mudança no médio e longo prazo da matriz energética mundial
- Variação do preço do barril de petróleo para valores abaixo dos 60 dólares inviabilizando a exploração do Pré-Sal

ESCALA NACIONAL

Competitividade

- Relaxamento da política de conteúdo local
- Prazos demandados pela Petrobras

Infraestrutura e Logística

- Investimentos Governo Federal
 - Mobilidade Urbana e Habitação
 - Macrológica Regional (portuária, aeroportuária, rodoviária, ferroviária e hidroviária).

Tecnologia e Inovação

- Falta de alinhamento da Política Nacional de Financiamento de P, D & I com as necessidades do segmento de Construção e Montagem

Formação Profissional

- Extinção de programas governamentais de fomento à formação profissional

Cadeia de Suprimentos

- Dependência da política industrial do setor
- Rede de suprimentos consolidada em outros territórios

Financiamento, Investimento e Tributação

- Manutenção do financiamento de longo prazo com taxas adequadas com o mercado externo
- Alta taxa tributária e a guerra fiscal entre os estados
- Falta de regulamentação do regime permanente de incentivo de ICMS
- Falta de incentivos fiscais para fornecedores e subcontratados

Desenvolvimento Sustentável

- Possibilidade de estabelecimento de normas e regras ambientais que não consideram as especificidades locais e não são de fácil aplicação e desenvolvimento
- Judicialização de processos de gestão ambiental por insuficiência técnica para cumprir as normas ambientais

ESCALA LOCAL/REGIONAL

Infraestrutura e Logística

- Alto custo logístico do estado
- Falta de um plano estratégico do porto
- Investimentos Governo Estadual
 - Distrito Industrial
 - Energia

Formação Profissional

- Inflação salarial
- Rotatividade natural da cultura setorial

Cadeia de Suprimentos

- Escala de produção

Desenvolvimento Sustentável

- Gestão fragmentada e setorializada dos órgãos públicos
- Represamento na tramitação dos processos de licenciamento ambiental

33

ESCALA NACIONAL

Competitividade

- Mercado nacional de US\$ 236,5 bilhões entre 2012 e 2016 conforme plano de investimentos da Petrobras
 - Mercado atual: unidades estacionárias de produção
 - Manutenção da Carteira de encomendas de grandes ativos offshore (cascos, módulos, sondas e integração)
 - Mercado alternativo: estaleiros de reparo e conversão de embarcações; embarcação de apoio
 - Parcerias tecnológicas entre empresas locais, nacionais e internacionais como mecanismo de atração e instalação local de fornecedores chave
 - Política de conteúdo local de no mínimo 70%

Investimento e Tributação

- Disponibilização de Recursos através do Fundo de Marinha Mercante para o fomento dos empreendimentos de grande porte

Desenvolvimento Sustentável

- Instrumentos da Política Nacional de Meio Ambiente

ESCALA LOCAL/REGIONAL

Infraestrutura e Logística

- Planejamento e Ordenamento Territorial com abrangência regional
- Programas nacionais de infra-estrutura para financiamento de estudos e obras (PAC)

Tecnologia e Inovação

- Inserção da indústria local no processo de inovação
- Fortalecimento dos canais de interlocução entre empresas e o meio acadêmico
- Captação de recursos destinados a P.D & I na área naval e offshore
- Intercâmbio científico tecnológico com pólos e clusters já consolidados
- Pesquisa aplicada e o desenvolvimento tecnológico nas instituições locais em áreas prioritárias de engenharia, gestão e tecnologias
- Incubadora de empresas de base tecnológica

ESCALA LOCAL/REGIONAL (Cont.)

Formação Profissional

- Programas Governamentais para a formação de mão de obra
- Recursos para fomento à formação de nível técnico, graduação e pós-graduação por meio de instituições locais

Cadeia de suprimentos

- Novas encomendas possibilitando a ampliação da carteira de projetos e a fatura de mercado
- Fortalecimento das empresas locais no fornecimento de bens e serviços através da identificação e desenvolvimento de requisitos básicos e competências
- Relacionamento com outros APLs consolidados (metalmecânica, moveleira e eletroeletrônica) com base na demanda de produtos demandados pelos projetos

Financiamento, Investimento e Tributação

- Flexibilidade para a obtenção de condições de financiamento, disponibilização de área e benefícios fiscais

Desenvolvimento Sustentável

- Instrumentos de gestão ambiental pública
- Gestão Ambiental Privada

Responsabilidade Social

- Mapeamento da Vulnerabilidade Social
- Melhoria Física das Escolas
- Combate à Exploração Sexual
- Gestão Pública de Educação Municipal
- Capacitação de Gestores e Professores
- Combate às drogas
- Sistemas de Esgotamento Sanitário

Governança

- Organizar e consolidar da Governança Local
- Desenvolvimento de projetos estratégicos
- Apoio à atração de empresas estrangeiras em elos específicos (efeitos positivos sobre outras cadeias)

34

5. Estratégias e Objetivos

Valores

Promover a ética, a democracia, a responsabilidade e equidade socioambiental, o respeito e a valorização da pessoa, a colaboração, a inovação e a transparência pública;

Missão

Aumentar a competitividade sistêmica do território com ênfase na cadeia de produção Naval e Offshore, estimulando a cooperação entre organizações, o adensamento da cadeia produtiva, a inovação e o desenvolvimento tecnológico, a formação e qualificação de recursos humanos e atenuando as externalidades negativas advindas da consolidação dos empreendimentos no território;

Visão

Ser um centro excelência de classe mundial no segmento de construção e montagem de estruturas navais e Offshore.

35

Objetivos Estratégicos

Área	Objetivos Estratégicos
Infraestrutura e Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Articular a realização de estudos e investimentos em infraestrutura econômica no sentido de estimular uma configuração espacial compatível com os princípios de coesão territorial. • Articular estratégias de localização dos investimentos produtivos que proporcionem impactos positivos sobre o território (efeitos dispersivos na meso-região), tanto do ponto de vista econômico, como social e ambiental, visando a promoção de uma rede urbana meso-regional mais integrada e coesa. • Implementar o planejamento estratégico do desenvolvimento regional sustentável utilizando-se de metodologias de Zoneamento Sócio-Econômico-Ecológico (ZSEE).
Tecnologia e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Articular a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico. • Articular a inserção da indústria em ambientes inovativos do território de forma a estimular a pesquisa aplicada.
Recursos Humanos e Capacitação da Mão de Obra	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a qualidade e a oferta da mão de obra. • Fortalecer a rede de educação e formação técnica e superior.

36

Área	Objetivos Estratégicos
Cadeia de Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar o fornecimento de produtos e serviços locais. • Diversificar da matriz industrial local. • Articular a integração com outros APLs consolidados (metal mecânica, moveleira e eletroeletrônica).
Financiamento, Investimento e Tributação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar as condições de acesso a financiamentos ao longo da cadeia, em particular a flexibilização de garantias. • Fortalecer canais de interlocução entre governo, indústria e instituições financeiras de maneira a melhorar o acesso ao crédito. • Promover a discussão de uma política tributária clara sobre os encargos dos setores envolvidos no segmento naval.
Desenvolvimento Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a gestão pública e a garantia de direitos por meio da melhoria do sistema de licenciamento • Envolver e construir a participação da população impactada nos processos de tomada de decisão, além de criação de estratégias de reconhecimento e participação das populações artesanais e tradicionais do Polo Naval • Desenvolver soluções inovadoras para Gestão Ambiental das empresas do Polo Naval de forma a atender requisitos dos órgãos legais
Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a participação das empresas inseridas no arranjo, em ações ou projetos que visem à melhoria das condições sociais da população residente no APL.
Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar e consolidar a Governança Local • Apoiar o desenvolvimento de projetos estratégicos

37



Contato

Rafael Lipinski Paes, Dr.

rpaes@furg.br

38



Método para Condução de Grupos de Trabalho



PAUTA

- 1 INTRODUÇÃO
- 2 GRUPOS
- 3 1ª RODADA
- 4 2ª RODADA
- 5 3ª RODADA

39

40

1. Informações de suporte ao desenvolvimento das atividades em grupo, foi disponibilizado **para leitura prévia** junto ao site do APL

2. Objetivo

Validar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, identificar objetivos estratégicos, além de apontar possíveis ações de desenvolvimento.

41

Grupo 1.

Infra-estrutura e Logística, e Cadeia de Suprimentos, Financiamento, Investimento e Tributação e Competitividade e Governança.

Moderador: Marcelo Vinicius de la Rocha Domingues, Dr.

Secretário: Gibran da Silva Teixeira, Dr.

Grupo 2.

Tecnologia e Inovação, Formação Profissional, Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental

Moderadora: Silvia Silva da Costa Botelho, Dra.

Secretária: Patrícia Raggi Abdallah, Dra.

42

1ª Rodada

Objetivo

Validação da Matriz SWOT de cada área

Prazo: 20 min.

2ª Rodada

Objetivo

Identificação de Objetivos Estratégicos e Ações *Prazo: 30 min.*

3ª Rodada

Objetivo

Apresentação dos Resultados à plenária.

43