

PROGRAMA PROREDES–BIRD - RS SWAp

---

TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE EMPRESA DE CONSULTORIA VISANDO À ELABORAÇÃO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO E PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA APLs NO RS.

---

TOR 05  
Metalmeccânico da Região Central

OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO .....	2
ANTECEDENTES E CONTEXTO .....	2
JUSTIFICATIVA.....	2
ESCOPO DO TRABALHO.....	3
CONTRAPARTIDA DO APL.....	3
ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS.....	3
1. Plano de Trabalho .....	3
2. Plano de Desenvolvimento.....	4
2.1. Caracterização Interna e Externa.....	4
2.1.1. Caracterização Interna .....	4
2.1.2. Caracterização Externa .....	7
2.2. Análise .....	8
2.3. Seminário 1.....	8
2.4. Definição de Estratégias e Objetivos e Agenda de Ações .....	8
2.4.1. Definição de Estratégias e Objetivos.....	8
2.4.2. Agenda de Ações .....	9
2.5. Seminário 2.....	9
2.6. Plano de Desenvolvimento.....	9
3. Plano Estratégico de Marketing.....	10
3.1. Plano de Marketing.....	10
3.2. Entregáveis .....	10
4. Seminário 3.....	11
5. Relatório consolidado .....	11
6. Atividades, produtos, prazos e porcentagens do valor do contrato .....	11
ESPECIFICAÇÃO DA EQUIPE CHAVE .....	13
PRAZO DE EXECUÇÃO .....	13
INSUMOS DISPONÍVEIS.....	13
FORMA DE APRESENTAÇÃO .....	13
DESPESAS DA CONSULTORIA .....	13
GESTÃO DA CONSULTORIA.....	14
BASE PARA APLICAÇÃO DOS DIAGNÓSTICOS .....	14
ANEXOS.....	15

## OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO

Contratação de consultoria com expertise em análise de competitividade, e análise estratégica de regiões e domínio de ferramentas coletivas de marketing visando à elaboração de Plano de Desenvolvimento e Plano Estratégico de Marketing para o seguinte Arranjo Produtivo Local: APL Metalmecânico da Região Central. Informações sobre os APL: <http://www.agdi.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=903>

## ANTECEDENTES E CONTEXTO

O Programa de Apoio à Retomada do Desenvolvimento Econômico e Social do Rio Grande do Sul (PROREDES BIRD) tem como objetivo apoiar a retomada do desenvolvimento no Rio Grande do Sul por meio de execução de políticas públicas de modernização da gestão pública, incluindo a gestão ambiental, de desenvolvimento do setor privado, da inovação tecnológica, da qualificação do ensino público e da melhoria nos transportes, com manutenção e recuperação da malha rodoviária. Complementa ações a serem desenvolvidas com recursos do Tesouro do Estado e com financiamento do BNDES, buscando assim, ampliar os investimentos públicos e contribuir para o desenvolvimento sustentável do RS.

Entre os projetos apoiados pelo PROREDES BIRD na área de desenvolvimento do setor privado está o **Fortalecimento dos Arranjos Produtivos Locais (APLs)**, coordenado pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI). O APL é um espaço de cooperação econômica onde toda a comunidade participa na construção dos objetivos e rumos de desenvolvimento. O Projeto APLs visa fomentar a cooperação entre empresas, produtores, comunidades e instituições públicas e privadas, resultando em ganhos econômicos que aumentam a eficiência produtiva, a competitividade das empresas e a renda dos trabalhadores, refletindo conseqüentemente no desenvolvimento da sociedade local.

A AGDI, autarquia estadual vinculada à Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (SDPI), por sua vez, é o braço operacional do Sistema de Desenvolvimento Estadual para a promoção de investimentos e execução de programas e projetos para o desenvolvimento da matriz produtiva gaúcha, com as funções precípuas de apoiar a implantação de políticas públicas de desenvolvimento e de atuar como estrutura formuladora e executora de projetos para o desenvolvimento socioeconômico do Estado, em consonância com a SDPI. Dentre os Projetos para Fortalecimento dos Arranjos Produtivos Locais citam-se o Plano de Desenvolvimento e o Plano Estratégico de Marketing, objeto deste Termo de Referência.

## JUSTIFICATIVA

Ao longo dos últimos 16 anos, o PIB gaúcho apresentou um crescimento abaixo da média brasileira: enquanto no período 1995-2010 a taxa média anual de crescimento da economia gaúcha esteve em aproximadamente 2,5%, a brasileira cresceu 3,0%. (Fonte: FEE, Resumo Estatístico RS — 2011). Em parte, este desempenho foi resultado da situação fiscal do Estado, que reduziu sua capacidade de investimento em infraestrutura, e de fatores conjunturais - estiagem e a crise global de 2008, que afetaram o setor privado.

Mesmo indicadores positivos, como um crescimento de 170% entre 2002 e 2012 nas exportações gaúchas, não retratam um desempenho positivo da economia. Conforme as estatísticas apresentadas nas

tabelas do anexo, observa-se que a dinâmica das exportações está baseada em *commodities*<sup>1</sup>, indicando exportação de produtos com menor valor agregado. Se o Estado seguir esta tendência nos próximos anos consolidará posição no setor primário, enviando ao exterior apenas matéria-prima e insumos. Existe aí uma grande oportunidade para capacitar os setores produtivos locais, gerando emprego de qualidade, renda, tecnologia e competitividade. Esta fragilidade econômica representa um desafio para o Estado e, para combatê-la, faz-se necessário fomentar atividades coletivas em nível dos Arranjos Produtivos Locais.

Arranjos produtivos locais em todo o mundo competem por investimentos, mercados para exportação, talentos, turistas, recursos, atenção política e espaço na mídia. Dado que a AGDI não dispõe de conhecimento aprofundado sobre APLs em outras regiões nem sobre mercados potenciais fora do RS, pretende contratar consultoria especializada para elaborar os planos de desenvolvimento e estratégico de marketing para o APL referenciado no objeto, visando assim entregar às empresas gaúchas ferramentas de apoio à análise da situação atual e futura do arranjo, atingir mercados inexplorados, desenvolver novos produtos, novos canais de comercialização e atividades correlatas.

## **ESCOPO DO TRABALHO**

Elaboração de plano de desenvolvimento e plano estratégico de marketing. A consultoria se dará em cada APL listado no “Objetivo da contratação”, sendo fundamental que a governança promova a conscientização e mobilização dos atores de cada arranjo para a adoção das ações propostas. O trabalho será desenvolvido em paralelo nos APLs, de forma a não alongar o tempo para finalização de cada etapa e para que seja possível a troca de experiências, discussões e comparações acerca do conhecimento gerado nos setores distintos.

## **CONTRAPARTIDA DO APL**

A governança deverá entregar, até a data de validação do diagnóstico interno, cadastro de todas as empresas integrantes do APL contendo, no mínimo: razão social, CNPJ, endereço, telefone, e-mail, contato e linha de produtos fabricados.

## **ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS**

### **1. Plano de Trabalho**

A tarefa inicial da consultoria será a elaboração de um Plano de Trabalho, o qual deverá incluir, dentre outros,

- (i) Descrição da abordagem teórica para as análises competitiva e estratégica do plano de desenvolvimento e análise comercial do plano de marketing;
- (ii) Modelo de questionários a serem aplicados a gestores, integrantes da governança e unidades produtivas;
- (iii) Número de empresas que serão pessoalmente entrevistadas por localidade;

---

<sup>1</sup> Tabela nos anexos

- (iv) Organização dos seminários;
- (v) Fontes que serão empregadas para obtenção de dados secundários;
- (vi) Apresentação do cronograma detalhado das atividades para cada um dos APLs, e
- (vii) Estrutura dos planos (tópicos que irão compor o documento final).

O Plano de Trabalho, na forma de capítulo do relatório final, será então apresentado e validado em reunião com a equipe técnica da AGDI, na sede da agência.

## 2. Plano de Desenvolvimento

Elaboração do plano de desenvolvimento, que deverá criar uma visão compartilhada de futuro a ser perseguida pelas empresas, pelas instituições não governamentais locais, pela comunidade e pelos poderes públicos municipal, estadual e federal, de modo a propiciar o desenvolvimento econômico local com equidade e sustentabilidade. O plano deverá:

- (i) Caracterizar a situação atual e o nível de competitividade do APL;
- (ii) Analisar entraves e potenciais de crescimento;
- (iii) Definir objetivos e estratégias para crescimento através da agenda de ações.

O Plano deve conter, no mínimo, o seguinte detalhamento:

### 2.1. Caracterização Interna e Externa

#### 2.1.1. Caracterização Interna

#### **Contextualização do Arranjo**

- Principais características da formação do APL: origens e desenvolvimento;
- Quantitativo de empresas por número de funcionários;
- Salário médio e número de funcionários por grau de instrução;
- Dados de consumo e produção da região;
- Atividades econômicas na região e que possuam potencial de interação com empresas do arranjo;
- Participação, em termos percentuais, do número de empreendimentos, de pessoal ocupado, do valor exportado e importado pelo APL em comparação com a economia local/regional;
- Políticas Públicas ou Programas governamentais dirigidos especificamente ao APL;

#### **Governança e Cooperação**

- Mapeamento das instituições que compõe a governança. Citar as instituições públicas, semipúblicas e privadas que oferecem apoio ao APL: de ensino; fomento; de representação, associativas, de pesquisa.
- Tipos de interação e cooperação entre as empresas do arranjo: Intercâmbio de maquinário; ações coletivas de marketing; participação em consórcios; cooperativas, compras conjuntas, entre outras;
- Ações coletivas realizadas e em andamento (agenda de ações do ano 0).
- Existência de selo/marca coletiva.

## **Desenvolvimento de Tecnologia e Inovações**

- Bens de capital das empresas do APL: padrão tecnológico e idade média.
- Origem das inovações técnicas da empresa: adquiridas no mercado nacional; adquiridas no mercado internacional; desenvolvimento próprio; adaptadas na empresa; desenvolvidas em colaboração com outros produtores; desenvolvidas em colaboração com fornecedores ou prestadores de serviço; desenvolvidas em colaboração com clientes; outros.
- Fontes de informação para inovação de processo: visitas a empresas da região; visitas a empresas fora do APL; fornecedores de máquinas e equipamentos; feiras nacionais ou internacionais; publicações especializadas; trabalhadores oriundos de outras empresas; ocasiões sociais; agentes de exportação; clientes; consultores da região; consultores de fora da região; outros.
- Desenvolvimento de produto em %: interno, por especialistas contratados pela empresa; pelos clientes, engenharia reversa (imitação e/ou adaptação de modelos de outras empresas).
- Fontes de informação sobre novos produtos: feiras locais, nacionais ou no exterior; especificação dos clientes; consultoria contratada; catálogos e revistas, outros.
- Inovações chave em processos (produção, gestão e comercialização) e produtos, introduzidos no APL nos últimos anos.
- Oferta local de consultoria tecnológica e serviços: laboratórios de testes e ensaios/calibração/certificação/normalização.
- Patentes/certificações registradas.
- Número de pesquisadores do meio acadêmico atuando com inovação de produtos e processos no âmbito do APL.
- Importância do design para o desenvolvimento do setor.
- Existência de cursos de Design oferecidos por Instituições de Ensino locais.

## **Desenvolvimento Sustentável**

- Oferta de aterros para resíduos do APL;
- Situação dos resíduos gerados nas empresas dos APLs;
- Projetos e investimentos visando à redução ou compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades.

## **Formação Profissional e possibilidade local de Capacitação**

- Mercado de trabalho: principais problemas que as empresas enfrentam em seu relacionamento com o mercado de trabalho local (rotatividade da mão de obra; carência de trabalhadores especializados e não especializados; problemas financeiros, absenteísmo; problemas de saúde do trabalhador; informalidade; existência de contratos coletivos de trabalho; demandas sindicais; outros.);
- Cursos técnicos e profissionalizantes que atendam algum segmento da cadeia produtiva do APL: número de vagas nos respectivos cursos; número de cursos de graduação, mestrado e doutorado que atendam algum segmento da cadeia produtiva do APL e nº de vagas.

- Demanda atual e futura do APL para capacitação por área de conhecimento.

### **Projetos atuais de Investimento e Fontes de Financiamento**

- Atuais áreas de investimento das empresas do APL: expansão de capacidade produtiva na região; expansão da capacidade produtiva em outras regiões; desenvolvimento de produto; desenvolvimento tecnológico; empresas de setores auxiliares; empresas com ligações para a frente (trading companies, lojas, showrooms); marketing, publicidade, feiras comerciais, etc.); empresas na cadeia de fornecimento.
- Áreas futuras que as empresas do APL tencionam investir nos próximos 5 anos.
- Demanda potencial em termos de tipo de crédito a ser ofertado (capital de giro, financiamento de máquinas e equipamentos, ampliação da produção, etc.) e volume.
- Fluxo de caixa: capital de giro próprio, prazo dos fornecedores, cartão BNDES, capital de giro bancário,
- Fontes de financiamento para investimento: Capital próprio, fornecedor, bancos públicos ou privados.

### **Infraestrutura e Logística**

- Modais empregados para despacho/recebimento de mercadorias;
- Alternativas para transporte de pessoas;
- Existência e dimensão de sistemas de armazenagem privados, coletivos, públicos.

### **Níveis atuais de Qualidade e Controle do Processo Produtivo**

- Organização da produção. Formas de controle do processo produtivo (ferramentas de qualidade).
- Certificações e selos de qualidade das empresas do arranjo: Número de Empresas Certificadas; selo de Qualidade, Programas de Qualidade implementados pelas empresas do APL, etc.
- Certificações nacionais e internacionais de proteção ambiental (ex.: ISO 14.000).
- Prazo médio de entrega de pedidos - ciclo do produto.

### **Mapeamento da Cadeia Produtiva e da Cadeia de Valor do APL**

- Capacidade instalada (ou área de produção) e respectiva utilização.
- Fornecedores: origem dos insumos das empresas e problemas que o APL tem enfrentado no relacionamento com seus fornecedores: disponibilidade, preço, qualidade, prazo de entrega;
- Terceirização: por quem são executadas as atividades meio e a extensão pela qual os estágios de produção são terceirizados para outras empresas.
- Localização das firmas para as quais as fases da produção são terceirizadas: na região; nas demais regiões do estado; nos demais estados do país; no exterior.
- Produção: quantidade produzida/ano por tipo de produto, e tendência da produção.
- Grau de adensamento da cadeia produtiva: com base em uma amostra representativa de empresas, obter informação sobre:
  - (i) percentual de compra de insumos em nível local, estadual, nacional e internacional;
  - (ii) percentual de venda de produtos em nível local, estadual, nacional e internacional.

- Mapear a cadeia produtiva, identificando empresas nas cadeias principal e auxiliar.
- Posicionamento do APL dentro da cadeia de valor. Atividades desenvolvidas internamente pelas empresas: Gestão de marca e design; Desenvolvimento de produto; Desenvolvimento de processos; Logística de materiais (desenvolvimento de fornecedores); Produção; Logística de distribuição; Marketing e comercialização; Serviço pós-venda.

### **Canais de Distribuição atuais para os Mercados Interno e Externo**

- Faturamento por ano, por mercado – volume e valor – evolução dos últimos anos e tendências.
- Segmentos de mercado das empresas do APL.
- Diversificação de produtos ofertados.
- Perfil de distribuição do produto: para quem as empresas do APL vendem seus produtos como uma porcentagem do total das vendas: Consumidor final; Consumidor industrial; Varejista; Atacadista; Venda direta ao exterior; Outros.
- Vendas são realizadas diretamente, através de representante comercial, trading, agentes de exportação, outros.
- Marca: qual marca que as empresas do APL vendem seus produtos: marca própria, marca do APL, marca do varejista, marca do atacadista, marca do comprador internacional, sem marca.
- Destino das vendas do APL segundo o local (%): na região; nas demais regiões do estado; nos demais estados do país; no exterior.
- Mercado externo: países que as empresas do APL exportam.
- No atendimento ao mercado nacional e ao mercado externo, as empresas do APL têm enfrentado dificuldades relacionadas a: acesso ao consumidor final; acesso aos canais de comercialização e distribuição; atendimento das especificações solicitadas pelo importador; cumprimento dos prazos de entrega; promoção dos produtos e fixação de marca; tamanho dos pedidos; burocracia alfandegária e tributária; custos logísticos; outros.
- Onde estão localizados os principais concorrentes das empresas do APL: na região; nas demais regiões do estado; nos demais estados do país; no exterior.

#### 2.1.2. Caracterização Externa

Esta deverá apresentar uma visão de mercado nacional e global em termos de produto, preço, distribuição/comercialização, nível de concorrência, volume de vendas, segmentos potenciais de produtos e de mercados em que o arranjo não atue, mas que possui potencial para tanto. A caracterização externa será baseada em quatro fontes:

- Levantamento de dados secundários do setor em outras regiões no Brasil e no exterior;
- Visita técnica a um APL referência no setor em nível nacional;
- A fim de complementar as informações obtidas, e com o objetivo de divulgar aos APLs gaúchos o nível em que se encontram clusters semelhantes no exterior, a consultoria deverá preparar e arcar com os custos de missão técnica para 2 representantes do APL a um cluster no exterior que seja referência no setor, com duração mínima de uma semana. A viagem deve incluir um integrante da consultoria, que irá organizar a missão técnica, agendar e acompanhar nas visitas, prevendo também a necessidade de

comunicação/atuação como intérprete para os dois representantes do APL. Os gastos que a contratada assume são: passagens aéreas e taxas de embarque a partir de Porto Alegre, deslocamentos no exterior e hospedagem. A contrapartida do APL é a alimentação para seus dois representantes, bem como demais despesas pessoais.

- Entrevista com empresas dos APLs referência em nível nacional e internacional;

## 2.2. Análise

Análise da situação atual do APL a partir dos dados coletados na etapa anterior. Espera-se que esta análise contenha no mínimo as seguintes informações:

- **Análise Interna do APL**

Forças

Fraquezas

- **Análise Externa do APL**

Oportunidades

Ameaças

**Concluída a etapa de análise, a mesma deverá ser validada junto à AGDI e Governança do APL, na sede do APL. A contratada deverá entregar à AGDI relatório desta etapa na forma de um dos capítulos do Plano de Desenvolvimento.**

## 2.3. Seminário 1

O objetivo deste seminário é disseminar as informações coletadas durante as etapas de caracterização e de análises interna e externa do APL. Durante o evento, após a apresentação das informações coletadas e análises efetuadas, inicia-se a fase de definição da visão do APL, suas estratégias e objetivos em conjunto com os participantes. A governança irá disponibilizar os recursos físicos, e a consultoria um resumo das caracterizações e das análises na forma de apresentação. Após o evento deverão ser encaminhados a apresentação e relatório contendo fotos, lista de presença, resumo das manifestações durante o seminário e avaliação dos participantes.

## 2.4. Definição de Estratégias e Objetivos e Agenda de Ações

### 2.4.1. Definição de Estratégias e Objetivos

O resultado esperado é a formulação de uma visão compartilhada de futuro, pelo conjunto de atores locais, quanto ao rumo do desenvolvimento econômico, social, ambiental e regional do APL em um horizonte de pelo menos 5 anos.

- Identificação dos temas relevantes para o Plano a partir da análise realizada;

- Validação dos temas relevantes junto à Governança do APL;
- Construção de Estratégia para os temas considerados relevantes para o desenvolvimento e aumento da competitividade do APL.

#### 2.4.2. Agenda de Ações

Conjunto de ações que, em parte, serão perseguidas pelos atores locais e a outra parte deverá ser apoiada pelo poder público estadual e federal. O objetivo é estimular a adoção de estratégias comuns de ação pelos atores e que fortaleçam a cooperação, a eficiência e maior agregação de valor e renda dentro do arranjo. Estes objetivos compõem uma estratégia maior para fortalecer cada APL como um instrumento de desenvolvimento econômico do Estado.

A formulação das ações e suas respectivas metas, estruturadas conforme a Agenda de Ações (modelo nos anexos) para os temas definidos como relevantes ao desenvolvimento do APL e aumento da sua competitividade, deverá conter plano de ações para: (i) curto (1 ano); (ii) médio (3 anos) e (iii) longo prazo (5 anos), bem como indicadores de resultado.

Exemplos: Mercados, Sustentabilidade, Tecnologia e Inovação, Outros

- Formulação das Ações com as respectivas metas.
- Validação das Ações com Respectivos Responsáveis.

Detalhar os instrumentos de acompanhamento do Plano de Desenvolvimento e de suas ações, e com que frequência os resultados serão avaliados.

- Definir os indicadores a serem utilizados para medir o resultado que se espera alcançar em cada ação;
- Cada ação deve indicar o número de empresas/produtores beneficiados periodicamente.

#### 2.5. Seminário 2

O objetivo é apresentar as estratégias e objetivos a serem perseguidos pelos integrantes do APL e a agenda de ações proposta. Por fim, levantar sugestões junto aos participantes para a elaboração do plano de marketing. A governança irá disponibilizar os recursos físicos, e a consultoria um resumo dos diagnósticos, do plano de desenvolvimento e da agenda de ações na forma de apresentação. Após o evento deverão ser encaminhados a apresentação e relatório contendo fotos, lista de presença, resumo das manifestações durante o seminário e avaliação dos participantes.

#### 2.6. Plano de Desenvolvimento

- Consolidação das etapas anteriores na forma do Plano de Desenvolvimento;
- Detalhamento da gestão do Plano de Desenvolvimento, incluindo o processo de coordenação, implementação e avaliação das ações previstas;
- Folder eletrônico para ser adicionado, na forma de um link, ao site que o APL já possui;

**Concluída a etapa de elaboração do Plano de Desenvolvimento, a mesma deve ser validada junto à governança do APL e AGDI.**

### 3. Plano Estratégico de Marketing

Elaboração do plano estratégico de marketing para o APL, na forma de capítulo do relatório final, visando estabelecer objetivos e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano de desenvolvimento.

#### 3.1. Plano de Marketing

O plano deverá, no mínimo, ser composto pelos seguintes subcapítulos:

- 3.1.1 Mapeamento da situação atual do marketing em nível individual e coletivo entre as empresas do APL;
- 3.1.2 Definição de mercados-alvo para curto, médio e longo-prazo a partir das competências atuais e futuras do APL;
- 3.1.3 Estratégias de comercialização para segmentos atuais de produtos em cada mercado-alvo;
- 3.1.4 Expansão nos mercados-alvo através do lançamento de novos produtos, novos serviços e novos canais de comercialização;
- 3.1.5 Desenvolvimento de produtos para outros setores a partir do mapeamento das competências existentes no arranjo;
- 3.1.6 Estimativa de gastos com as ações propostas e levantamento prévio do impacto financeiro, em termos de aumento do faturamento para as empresas do APL, a partir da implantação das ações propostas.

**O Plano de Marketing deverá ser apresentado e validado em reunião com a equipe técnica da AGDI e da governança, na sede do APL.**

#### 3.2. Entregáveis

As seguintes peças publicitárias deverão ser desenvolvidas em 3 idiomas: Português, Inglês e Espanhol e validadas com a equipe técnica da AGDI e da governança do APL antes da impressão.

- (i) Folder institucional (textos e *layout*);
- (ii) Folder eletrônico para ser adicionado, na forma de um *link*, ao site que o APL já possui;
- (iii) Adesivo identificador de empresa participante do APL;
- (iv) Cartão de visitas (arte com o selo do APL e espaço para marca da empresa),
- (v) Produção gráfica a ser entregue por APL (folder e adesivo identificador, respectivamente):
  - 1.800 unidades de folder institucional (papel couché 230 gramas, A3, com seleção de cores)
  - 200 unidades de adesivo colorido couché - tamanho A4.

(vi) Produção de DVD institucional do APL em português, com versões legendadas ou traduzidas em inglês e espanhol. O vídeo deve ser compatível para reprodução na internet, com pelo menos 3 minutos e reprodução livre. Serviço de roteiro, filmagem, edição e finalização incluídos.

- 10 cópias com estojo.

Publicação dos Planos de Desenvolvimento e de Marketing Estratégico (somente no idioma português) em meio impresso (200 cópias) e em CD (200 cópias).

#### 4. Seminário 3

O objetivo deste seminário é apresentar às empresas e governança do APL os planos de desenvolvimento e estratégico de marketing, bem como discutir as ações a serem tomadas. A governança irá disponibilizar os recursos físicos, e a consultoria um resumo dos planos de desenvolvimento e estratégico de marketing na forma de apresentação. Após o evento deverão ser encaminhados relatório contendo fotos, lista de presença, resumo das manifestações durante o seminário e avaliação dos participantes.

#### 5. Relatório consolidado

Elaboração de relatório consolidado contendo o plano de trabalho, os planos de desenvolvimento e estratégico de marketing, e relatórios dos seminários 1, 2 e 3.

#### 6. Atividades, produtos, prazos e porcentagens do valor do contrato

Os seguintes produtos são esperados da consultoria, considerando que cada etapa necessita ser validada antes que se inicie a seguinte.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>PRODUTOS</b>	<b>PRAZO</b>	<b>% a ser pago após conclusão da etapa</b>
1. Elaboração do plano de trabalho	Plano de trabalho validado pela AGDI.	Até 30 dias após assinatura	10
<b>2. Plano de desenvolvimento</b>			
2.1. Elaboração da caracterização interna e externa	Caracterização interna e externa entregue.	Até 60 dias após conclusão da etapa anterior	20
2.2. Elaboração da Análise para o APL	Análise validada pela AGDI e pela governança do APL.	Até 30 dias após conclusão da etapa anterior	
2.3 Realização do seminário 1 para disseminação das informações coletadas e para validação coletiva da análise.	Seminário realizado.	Até 15 dias após conclusão da etapa anterior	10
2.4. Definição de estratégias e objetivos e Agenda de ações transversais.	Definição de estratégias e objetivos e agenda de ações correspondente, validada pela AGDI e pela governança do APL	Até 30 dias após conclusão da etapa anterior	10
2.5. Realização do seminário 2 para validação coletiva das estratégias e objetivos, e da Agenda de Ações correspondente	Seminário realizado.	Até 15 dias após conclusão da etapa anterior	10
2.6. Plano de Desenvolvimento	Plano de desenvolvimento validado pela AGDI	Até 15 dias após conclusão da etapa anterior	
<b>3. Plano estratégico de marketing</b>			
3.1 Plano	Plano de Marketing validado pela AGDI e pela governança do APL.	Até 60 dias após conclusão da etapa anterior	20
3.2 Entregáveis	Peças publicitárias desenvolvidas, validadas com a equipe técnica da AGDI e da governança do APL antes da impressão e entregues.		
4. Realização do seminário 3 para divulgação coletiva do Plano de desenvolvimento e Plano estratégico de marketing	Seminário realizado.	Até 15 dias após conclusão da etapa anterior	10
5. Elaboração do Relatório consolidado	Relatório final validado pela AGDI.	Até 30 dias após conclusão da etapa anterior	10

As logomarcas da AGDI e da SDPI deverão ser utilizadas em todo e qualquer material oriundo deste projeto, seja ele material impresso ou virtual, desde que respeitando as proporções de uso, as recomendações de cores e as orientações de convivência com os demais elementos gráficos previstas no Manual de Identidade Visual (MIV) da logomarca do governo do Estado do Rio Grande do Sul.

## ESPECIFICAÇÃO DA EQUIPE CHAVE

A empresa de consultoria deverá prestar todos os serviços objeto deste termo de referência por profissionais que possuam a qualificação a seguir:

Área de atuação	Formação profissional	Conhecimentos exigidos	Experiência mínima (anos)
1 Coordenador geral	Profissional com formação superior nas áreas de administração de empresas ou engenharia ou economia, e com especialização em Marketing	Gerenciamento de projetos, conhecimento aprofundado dos mercados em nível nacional e internacional	10
		Experiência com ações de marketing para APLs, consórcios ou redes de cooperação	5
2 consultores	Administrador, economista, engenheiro ou tecnólogo superior.	Experiência com pesquisa de campo e trabalhos nos setores referidos no objeto.	5

## PRAZO DE EXECUÇÃO

A duração do contrato será de dez (10) meses.

## INSUMOS DISPONÍVEIS

Serão disponibilizados para a empresa consultora os seguintes documentos:

- Documentos do projeto aprovado pelo BIRD
- Política Industrial do RS;
- Legislação do RS sobre fortalecimento das cadeias produtivas locais;
- Manual de Identidade Visual – MIV
- Marco conceitual

## FORMA DE APRESENTAÇÃO

Os documentos formais deverão ser entregues ao contratante em duas (02) vias impressas e encadernadas e duas (02) vias em formato digital por APL. Todos os documentos gerados deverão ser redigidos em português do Brasil.

## DESPESAS DA CONSULTORIA

Todas as despesas da consultoria serão de inteira responsabilidade da contratada.

## GESTÃO DA CONSULTORIA

As atividades da empresa consultora que requeiram a presença de servidores ou a consulta a documentos que não sejam passíveis de cópia ou de retirada física das dependências da AGDI, deverão ser realizadas na sede ou local definido pelo representante da AGDI, em Porto Alegre, em horário comercial e em idioma nacional.

Uma vez recebidos, os produtos serão submetidos à análise da equipe técnica da AGDI para aprovação ou críticas, sendo o prazo de análise de até 7 (sete) dias úteis. Produtos devolvidos com críticas, uma vez revisados e novamente submetidos, estarão sujeitos à análise e novo prazo de até 7 (sete) dias úteis.

## BASE PARA APLICAÇÃO DOS DIAGNÓSTICOS

APL	Nº MUNICIPIOS	MUNICIPIOS	UNIVERSO
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL-MECÂNICO DA REGIÃO CENTRAL	3	Restinga Seca, Santa Maria e São João do Polêsine	100

ANEXOS

Agenda de Ações Transversais															
Eixo de Ação	Demanda / Problema	Ação	Objetivo	Executor	Contato	Data final da ação	Recurso (R\$)	Fonte	Atuação do NEAT	Interlocutor no NEAT	Metas	Indicadores de Impacto	Nº Empresas Beneficiadas	Status da Ação	Situação
Acesso a Mercados e Inteligência Comercial															
Financiamento e Investimento															
Inovação e Tecnologia															
Extensão Produtiva e Inovação															
Gestão															
Pesquisa e Estudos realizados em APLs.															
Formação de Trabalhadores															
Normas e Regulação															
Governança e Cooperação															
Plano de Desenvolvimento dos APLs															
Sustentabilidade Ambiental															
Infraestrutura e Logística															
Incentivos															
Ações Estratégicas (médio e longo prazo)															

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR  
EXPORTAÇÃO NCM BRASILEIRA

UF: 45 - RIO GRANDE DO SUL  
Primeiro detalhamento: NCM 8 dígitos  
Período: Janeiro a Dezembro de 2002

Total do Estado: 6.383.693.246

Código SH8	Descrição do SH8	US\$ de P1	12,7%	12,7%
1	64039900 Outros calçados de couro natural	812.655.344	12,7%	12,7%
2	24012030 Fumo n/manuf.total/parc.destal.fls.secas, etc.virç	671.356.365	10,5%	10,5%
3	12010090 Outros grãos de soja, mesmo triturados	347.482.679	5,4%	5,4%
4	23040090 Bagaços e outros resíduos sólidos, da extração (	327.457.498	5,1%	5,1%
5	64039100 Outros calçados de couro natural, cobrindo o tor	208.296.167	3,3%	3,3%
6	15071000 Óleo de soja, em bruto, mesmo degomado	204.673.972	3,2%	3,2%
7	02071400 Pedaçõs e miudezas, comestíveis de galos/galin	189.066.671	3,0%	3,0%
8	84082090 Outros motores diesel/semidiesel, p/veic.do cap.	165.544.303	2,6%	2,6%
9	02071200 Carnes de galos/galinhas, n/cortadas em pedaço	151.364.228	2,4%	2,4%
10	24012040 Fumo n/manuf.total/parc.destal.fls.secas, tipo "t	132.635.188	2,1%	2,1%
11	87079090 Carroçarias p/veic.automov.transp>=10pessoas c	111.604.252	1,7%	1,7%
12	39012029 Outros polietilenos s/carga, d>=0,94, em formas	92.858.894	1,5%	1,5%
13	87019000 Outros tratores	89.944.209	1,4%	1,4%
14	47032900 Pasta quim.madeira de n/confi.a soda/sulfato, se	82.882.290	1,3%	1,3%
15	99980101 Consumo de bordo - combustíveis e lubrificantes	77.880.200	1,2%	1,2%
16	02032900 Outras carnes de suíno, congeladas	62.069.722	1,0%	1,0%
17	87089990 Outras partes e acess.p/tratores e veículos autor	57.632.447	0,9%	0,9%
18	41044130 Outros couros/peles bovinos, secos, pena flor	55.936.713	0,9%	0,9%
19	41071220 Outs.couros/peles, int.bovinos, preparas.etc.	54.274.465	0,9%	0,9%
20	87021000 Veículos automóveis p/transp>=10 pessoas, c/m	50.288.944	0,8%	0,8%
21	42050000 Outras obras de couro natural ou reconstituído	48.292.463	0,8%	0,8%
22	41041124 Outs.couros bovinos, incl.buñalos, divid.umid.pen:	48.249.801	0,8%	0,8%
23	39011092 Polietileno sem carga, densidade<0,94, em formx	48.147.022	0,8%	0,8%
24	94035000 M óveis de madeira para quartos de dormir	47.992.411	0,8%	0,8%
25	94036000 Outros móveis de madeira	47.546.000	0,7%	0,7%
26	64029900 Outros calçados de borracha ou plástico	45.117.826	0,7%	0,7%
27	29022000 Benzeno	43.763.695	0,7%	0,7%
28	41079910 Outs.couros/peles, bovinos, preparados	41.250.043	0,6%	0,6%
29	44071000 Madeira de coníferas, serrada/cortada em fls.etc.	40.008.130	0,6%	0,6%
30			68,2%	25,6%

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR  
EXPORTAÇÃO NCM BRASILEIRA

UF: 45 - RIO GRANDE DO SUL  
Primeiro detalhamento: NCM 8 dígitos  
Período: Janeiro a Dezembro de 2012

Total do Estado: 17.385.724.401

Código SH8	Descrição do SH8	US\$ de P1	11,4%	11,4%
1	12019000 Soja, mesmo triturada, ex.ceto para sementeira	1.974.091.068	11,4%	11,4%
2	24012030 Fumo n/manuf.total/parc.destal.fls.secas, etc.virç	1.744.484.426	10,0%	10,0%
3	23040090 Bagaços e outros resíduos sólidos, da extração (	1.152.751.948	6,6%	6,6%
4	02071200 Carnes de galos/galinhas, n/cortadas em pedaço	665.652.004	3,8%	3,8%
5	02071400 Pedaçõs e miudezas, comestíveis de galos/galin	582.842.527	3,4%	3,4%
6	15071000 Óleo de soja, em bruto, mesmo degomado	447.081.185	2,6%	2,6%
7	10019900 Out.trigos e misturas de trigo c/centelo, ex.c.p./s/	425.442.349	2,4%	2,4%
8	02032900 Outras carnes de suíno, congeladas	334.321.280	1,9%	1,9%
9	87019090 Outros tratores	313.184.319	1,8%	1,8%
10	24012040 Fumo n/manuf.total/parc.destal.fls.secas, tipo "t	308.980.147	1,8%	1,8%
11	39011010 Polietileno linear, densidade<0,94, em forma prim	249.429.634	1,4%	1,4%
12	39012029 Outros polietilenos s/carga, d>=0,94, em formas	247.833.191	1,4%	1,4%
13	87089990 Outras partes e acess.p/tratores e veículos autor	210.007.498	1,2%	1,2%
14	39011092 Polietileno sem carga, densidade<0,94, em formx	209.419.644	1,2%	1,2%
15	87079090 Carroçarias p/veic.automov.transp>=10pessoas c	189.811.051	1,1%	1,1%
16	64039990 Outs.calçads.sol.ext.borr.plást.couro/nat.	187.782.599	1,1%	1,1%
17	10063011 Arroz semibranqueado, etc.parboilizado, polido o	187.453.847	1,1%	1,1%
18	99980101 Consumo de bordo - combustíveis e lubrificantes	180.676.857	1,0%	1,0%
19	29091990 Outs.éteres acíclicos e seus derivados halogenar	179.509.344	1,0%	1,0%
20	87032210 Automóveis c/motor explosão, 1000<cm3<=1500	170.059.042	1,0%	1,0%
21	87021000 Veículos automóveis p/transp>=10 pessoas, c/m	145.815.534	0,8%	0,8%
22	16025000 Preparações alimentífcas e conservas, de bovino:	144.760.617	0,8%	0,8%
23	47032900 Pasta quim.madeira de n/confi.a soda/sulfato, se	138.791.880	0,8%	0,8%
24	10063021 Arroz semibranqueado, etc.n/parboilizado, polido	136.581.438	0,8%	0,8%
25	39021020 Polipropileno sem carga, em forma primária	135.373.094	0,8%	0,8%
26	29012410 Buta-1, 3-dieno não saturado	133.451.064	0,8%	0,8%
27	87163900 Outros reboques e semi-reboques p/transp.de mx	132.451.907	0,8%	0,8%
28	93033000 Outras espingardas/carabinas para caça/firo-ao-e	128.449.188	0,7%	0,7%
29	41071220 Outs.couros/peles, int.bovinos, preparas.etc.	121.413.956	0,7%	0,7%
30	84335100 Cefleiras-debulhadoras	119.569.859	0,7%	0,7%
			65,0%	9,2%