



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CLÉLIO FERNANDO CABRAL DO Ó**

**UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DO BANCO  
BRADESCO NOS ARRANJOS PRODUTIVOS  
LOCAIS - APLs NO BRASIL**

CAMPINA GRANDE – PB  
2011

**CLÉLIO FERNANDO CABRAL DO Ó**

**UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DO BANCO  
BRADESCO NOS ARRANJOS PRODUTIVOS  
LOCAIS - APLs NO BRASIL**

Trabalho Acadêmico Orientado – TAO  
apresentado à Comissão de Monografia  
de Administração, da Universidade  
Estadual da Paraíba, em cumprimento à  
exigência, para obtenção do grau de  
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Orientador: Prof. Vilza Maria Batista

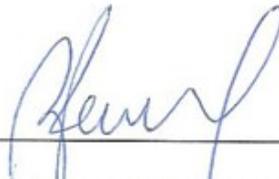
CAMPINA GRANDE – PB  
2011

O11e Ó, Clélio Fernando Cabral do.  
Um estudo sobre a atuação do Banco Bradesco nos arranjos produtivos locais- APLs no Brasil.[manuscrito] /Clélio Fernando Cabral do Ó. – 2011.  
44f.; il. Color.  
  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2011.  
“Orientação: Profa. Ms. Vilza Maria Batista , Departamento de Administração e Economia ”.  
  
1. Competitividade. 2. Arranjos Produtivos Locais.  
I. Título.

CLÉLIO FERNANDO CABRAL DO Ó

**UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DO BANCO BRADESCO  
NOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS - APLs NO BRASIL**

Aprovado em 30 / 06 2011



---

Profª. Msc. Vilza Maria Batista / UEPB  
Orientadora

maria marluce Delfino da silva  
(Maria Marluce Delfino da Silva / UEPB)  
Profª. Esp. Examinador(a)



---

(Allan Carlos Alves / UEPB)  
Profª. Msc. Examinador(a)

## **AGRADECIMENTOS**

- A Deus por ter me dado condições físicas e intelectuais de concluir mais uma etapa na minha vida, e acima de tudo de me oferecer coragem e força.
- Aos meus pais por ter me dado apoio e me ajudaram a percorrer o caminho de meus sonhos.
- Aos professores do curso pelos conhecimentos e experiências transmitidas.
- À professora Vilza, minha orientadora, que dedicou parte do seu tempo a me ajudar na elaboração deste trabalho.
- À minha Esposa Luana Cabral pelo seu companheirismo e compreensão.

## RESUMO

As empresas buscam continuamente modelos para melhorar os desempenhos de seus negócios, alternativas de maiores e melhores níveis de competitividade e em quais órgãos podem procurar um suporte seja ele na capacitação de mão-de-obra, consultorias ou financiamentos com condições acessíveis para que estas empresas possam tornar-se mais competitivas no mercado. Diante disso, o objetivo deste trabalho é analisar a atuação do BRADESCO junto às empresas inseridas nos Arranjos Produtivos Locais-APLs no Brasil, mostrando a estrutura e as linhas de crédito criadas pelo BRADESCO para atendê-las, abordar as principais características da parceria com o BNDES e do convênio com o SEBRAE Nacional, apresentar a identidade do APL dentro da organização BRADESCO e verificar os resultados obtidos nos APLs apoiados da Paraíba. Para a elaboração da pesquisa deste trabalho, foi utilizada uma abordagem metodológica empregando-se um estudo de caso, já quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e o método da abordagem foi o qualitativo. Para a realização do estudo de caso deste trabalho, o pesquisador realizou observações no BRADESCO (matriz), onde foi realizada pesquisa em documentos bancários envolvendo os APLs, que foram analisadas cuidadosamente e feitas suas devidas anotações. Como o pesquisador é um dos gerentes de APLs do BRADESCO, foi possível neste contexto, verificar também os resultados obtidos nos mesmos. Por fim, foram mostradas durante este trabalho as principais características dos APLs e o que o governo fez para incentivar o desenvolvimento regional propiciado por esses Arranjos, que foi a criação do Grupo de Trabalho Permanente em Arranjos Produtivos Locais GTP-APL, tendo o BRADESCO como única instituição financeira privada à apoiá-los. Atento ao crescimento dos APLs e ao desenvolvimento regional conduzido pelos mesmos, o BRADESCO passou a focar este segmento como uma de suas prioridades.

**PALAVRAS- CHAVE:** Competitividade. Arranjos Produtivos Locais. Desenvolvimento Regional.

## **ABSTRACT**

Companies continually search for models to improve the performance of its business, alternative higher and higher levels of competitiveness and in which bodies may seek a support be it in the training of manpower, consulting or financing with affordable terms for these companies may become more competitive in the market. Thus, the objective of this study is to analyze the performance of the BRADESCO from the companies included in the Local Productive Arrangements in Brazil-clusters, showing the structure and lines of credit created by BRADESCO to serve them, to address the main features of the partnership with BNDES and the agreement with the SEBRAE, provide the identity of APL within the organization BRADESCO and verify the results obtained in the supported clusters of Paraiba. For the preparation of this research work, a methodological approach was used employing a case study, since the aims, it is a descriptive research method and approach was qualitative. To conduct the case study of this work, the researcher conducted observations in Bradesco (matrix), which was accurate research on bank documents involving the clusters, which were considered carefully and made their notes payable. As the researcher is one of the managers of APLs BRADESCO was possible in this context, also check the results obtained in the same. Finally, during this work were shown the main features of clusters and that the government has done to encourage regional development brought about by these arrangements, which was the creation of the Permanent Working Group on Local Productive Arrangements GTP-APL, BRADESCO as the only private financial institution to support them. Mindful of the growth of clusters and regional development driven by the same, BRADESCO started to focus on this segment as a priority.

**KEYWORDS:** Competitiveness. Local Production Arrangements. Regional Development.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 –</b> Empresas inseridas nos APLs por Região .....	39
--	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 –</b>	Imagem de divulgação dos APLs.....	38
-------------------	------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 –</b>	Quantidade de APLs atendidos pelo Bradesco.....	31
-------------------	---	----

## LISTA DE SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
MDIC	Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio
PAA	Posto Avançado de Atendimento
PAB	Postos de Atendimento Bancário
PAE	Postos de Atendimento Eletrônico
SPL	Sistema Produtivo Local
GTP-APL	Grupo de Trabalho Permanente em Arranjos Produtivos Locais
MPMEs	Micros, Pequenas e Médias Empresas
CDC	Crédito Direto ao Consumidor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>08</b>
<b>1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLS.....	10
1.2 CRIAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO PERMANENTE PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS - GTP APL.....	14
<b>1.2.1 Instituições que compõem o GTP-APL</b> .....	<b>16</b>
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>21</b>
2.1 NOME EMPRESARIAL .....	21
2.2 LOGOMARCA .....	21
2.3 FORMA JURÍDICA .....	21
2.4 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ.....	21
2.5 MISSÃO .....	21
2.6 VISÃO .....	22
2.7 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	22
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	24
3.2 COLETA DE DADOS.....	25
3.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	26
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BRADESCO PARA ATENDER AOS APLS-ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	27
<b>4.1.1 Gerentes de Relacionamento APL</b> .....	<b>30</b>
4.2 PARCERIA BRADESCO E BNDES.....	31
<b>4.2.1 Cartão BNDES</b> .....	<b>32</b>
4.3 LINHAS DE CRÉDITO DO BRADESCO PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	33
<b>4.3.1 Capital de Giro APL</b> .....	<b>33</b>
<b>4.3.2 Capital de Giro Rotativo Flex – APL</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3.3 CDC – APL</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3.4 Leasing – APL</b> .....	<b>35</b>
4.4 CONVÊNIO BRADESCO E SEBRAE NACIONAL .....	35
<b>4.4.1 Ações a Serem Desenvolvidas Pelo Bradesco</b> .....	<b>35</b>
<b>4.4.2 Ações a Serem Desenvolvidas Pelo Sebrae</b> .....	<b>36</b>
<b>4.4.3 Ações Conjuntas</b> .....	<b>36</b>
4.5 IDENTIDADE APL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO BRADESCO .....	37
4.6 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS APOIADOS PELO BRADESCO NA PARAÍBA .....	38

<b>4.6.1 Linhas de Crédito mais demandadas na Paraíba.....</b>	<b>39</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

Diante de um contexto de globalização, uma questão importante que tem ocorrido em todos os países tanto para as empresas como para os governos, é a busca de novos meios e políticas para alavancar o desenvolvimento econômico e social, conservando os recursos ambientais. Nesse contexto, a economia pública deve atuar de forma harmonizada e em constante processo de aperfeiçoamento para buscar soluções, para alcançar melhores índices de produtividade e competitividade. Portanto, de acordo com Oliveira (2009), novas indústrias advindas de pesquisas científicas em campos ainda não explorados de base tecnológica e também indústrias tradicionais que trabalham novos processos, produtos e mercados, possibilitarão uma demanda de novos negócios geradores de novos empregos e renda com desenvolvimento local sustentável.

Pode-se dizer que a competitividade não está em subsídio governamental, mão de obra barata, legislação ambiental e trabalhista flexível, balança comercial positiva e baixa taxa de inflação, mas, sim, na produtividade com a qual os recursos humanos e capitais, os ativos físicos são desenvolvidos e utilizados de forma sustentável. O desenvolvimento em longo prazo somente acontece com a sustentabilidade social e ambiental, além da econômica. (CABETE E DACOL, 2008.)

Pelas experiências de sucesso no mundo, o fomento de arranjos produtivos locais (APLs) ou cluters (aglomerações) de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), voltados especialmente para a exploração das potencialidades das regiões onde se situam constitui uma alternativa de desenvolvimento econômico regional que vem sendo apontada e apoiada por pesquisadores e pelo governo através de um grupo de trabalho no Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior - MDIC denominado Grupo de Trabalho Permanente em Arranjos Produtivos Locais - GTP-APL, o qual é formado por 11 Ministérios, 21 Instituições Públicas e o Bradesco como única instituição financeira privada, proporcionando a geração de riquezas e fixando bases industriais permanentes e consolidadas com o uso dos recursos naturais existentes em um contexto de auto sustentabilidade.

Partindo destas evidências, em 2004 o Banco BRADESCO passou a integrar o GTP-APL Grupo de Trabalho Permanente em Arranjos Produtivos Locais, onde começou a atuar efetivamente em 338 APLs e 57 setores da economia, tendo como

parceiros governanças locais (prefeituras, sindicatos e associações), e órgãos como (BNDES, SEBRAE e MDIC), com isso o Bradesco criou linhas de crédito com condições diferenciadas, um portfólio completo de produtos e serviços para atender às necessidades das micro, pequenas e médias empresas inseridas nos Arranjos Produtivos Locais no Brasil - APLs.

Nos dias de hoje, é necessário uma ação coordenada dos diversos atores governamentais (município, estado, sindicatos, secretaria de desenvolvimento, instituições financeiras, etc), que vise à criação e manutenção de condições favoráveis ao desenvolvimento de pólos de produção com eficiência coletiva, sustentabilidade socioambiental, produtividade, acesso a mercados e acesso a crédito evitando o excesso de burocracia. Por isso, a concentração de MPMEs como estratégia de desenvolvimento econômico deve levar em conta as histórias que explicam o dinamismo de alguns sistemas produtivos localizados em países em desenvolvimento. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar a atuação do BRADESCO junto às empresas inseridas nos Arranjos Produtivos Locais – APLs no Brasil, mostrando a estrutura e as linhas de crédito criadas pelo BRADESCO para atendê-las, abordar as principais características da parceria com o BNDES e do convênio com o SEBRAE Nacional, apresentar a identidade do APL dentro da organização BRADESCO e verificar os resultados obtidos nos APLs apoiados da Paraíba.

No que diz respeito à organização do corpo deste trabalho, foram elaborados quatro capítulos, sendo o primeiro direcionado para a fundamentação teórica. Dessa forma, no primeiro capítulo, que apresenta três subseções, foram discutidas algumas considerações gerais sobre os Arranjos Produtivos Locais – APLs; como se deu a criação do Grupo de Trabalho Permanente no Bradesco e as instituições que compõem o GTP APL.

No segundo capítulo, denominado “Caracterização da empresa”, mostrou-se, dentre outras coisas, a missão, a visão, bem como a estratégia empresarial. Já o terceiro capítulo abordou os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração e efetivação deste trabalho, bem como a apresentação e análise dos dados. O quarto, por sua vez, mostrou a apresentação dos resultados. E, por fim, as considerações finais, seguido das Referências.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A discussão sobre a importância dos APLs como fator de desenvolvimento regional vem crescendo a cada dia, já que o desenvolvimento regional e a competitividade de pequenas e médias empresas têm sido influenciados pela localização das aglomerações industriais em muitos países, possibilitando, assim, uma maior flexibilidade e capacidade inovativa.

Porém, como afirmam Cabete e Dacol (2008), não é qualquer tipo de aglomeração que pode ser enquadrado no conceito de APL, devido às suas especificidades. Mesmo assim, muitas aglomerações que não possuem as características próprias dos APLs têm recebido a denominação de APL, provocando, assim, uma generalização do termo que engloba todos os tipos de aglomerações setoriais, com conseqüente banalização do conceito para o qual o termo foi criado. (CABETE E DACOL, 2008, p. 10)

Segundo os autores, os estudos iniciais sobre os benefícios dos aglomerados foram feitos por Alfred Marshall, ao final do século XIX, que fez uso do termo “Distrito industrial” para referir-se às concentrações de pequenas e médias empresas localizadas ao redor das grandes indústrias nos subúrbios das cidades inglesas, enfatizando a eficiência e a competitividade que apresentavam as empresas localizadas numa mesma região. Marshall acreditava que estes distritos funcionavam com sucesso devido à reciprocidade ou à cooperação entre os agentes envolvidos no processo produtivo, alcançando maior aprendizado, especialização de mão-de-obra, facilidade de acesso a insumos e produtos intermediários e de escoamento da produção tanto para mercado interno quanto externo.

Ainda de acordo com Cabete e Dacol (2008), este conceito “Distrito industrial” só foi introduzido por volta dos anos 50 a 70 do século XX. Já nos anos 80 a 90, percebe-se um grande interesse pelos aglomerados industriais que estimulassem o desenvolvimento de regiões e locais específicos. Este tipo de aglomeração é denominado de “complexos”, que são caracterizados pela articulação de empresas que estão ligadas a outras “não pelo fato de receberem incentivos fiscais, mas por estarem em cadeia produtiva, tendo as outras empresas como parte de seus

processos produtivos, portanto dependendo delas para conclusão de seus processos”, conforme afirmam Cabete e Dacol (2008, p. 3).

Ao conceito de “Complexo” está associado um termo denominado “*clusters*”, que, de acordo com Galvão (2000), surgiram a partir dos distritos industriais italianos e deles se diferenciam por representarem um conceito mais abrangente, envolvendo todo tipo de aglomeração de atividades geograficamente concentradas e setorialmente especializadas, não importando o tamanho das unidades produtivas, nem a natureza da atividade econômica desenvolvida, podendo ser da indústria de transformação, do setor de serviços e até da agricultura.

O fenômeno associado à ideia de ‘cluster’ não apenas tem sido encontrado nas mais distintas esferas da atividade humana, e com uma ocorrência mais freqüente do que o mostrado nos estudos pioneiros sobre a Itália, mas sobretudo passou a ser considerado como um instrumento poderoso, seja para a revitalização de áreas geográficas deprimidas com forte tradição industrial em países desenvolvidos, seja para o desenvolvimento de nações economicamente atrasadas. Assim, de um *fenômeno* descoberto, na forma de distritos industriais, passa-se a um novo *conceito*, o de ‘clusters’, que vem se desdobrando, em anos recentes, por meio de estudos de natureza metodológica para a concepção de formas mais eficientes e eficazes de intervenção pública no espaço. (GALVÃO, 2000, p.8)

Sendo assim, “Complexos”, “Clusters” “Distritos industriais”, “Pólos industriais” são alguns dos termos relacionados a aglomerados industriais e, para identificação dos mesmos, foram criados outros termos tais como: redes de interação, cadeias produtivas, entorno inovador, dentre outros. Todavia, embora estes conceitos apresentem alto grau de heterogeneidade, observa-se que cada tipo de aglomerado possui especificidades e, pelo fato destes termos estarem sendo usados, muitas vezes, como sinônimos, tem havido desacordo com relação ao real significado de cada um deles.

Neste contexto, outro conceito relaciona-se às aglomerações – Sistemas Produtivos Locais – que é definido como “um fenômeno que emerge do interior de um sistema (mais ou menos) complexo.” Tal sistema, pode estar associado a um local, território ou região, ou simplesmente associado a um mercado anônimo, formado por empresas “sem território”. Isto significa dizer que não se pode definir local e data para a sua emergência. (AMARAL FILHO, 2008, p. 18)

Já Melo e Casarotto (2000, apud CABETE E DACOL, 2008) definem Sistema Produtivo Local como sendo uma concentração de empresas do mesmo setor,

estruturada e inter-relacionada com empresas do mesmo setor, com um modelo de desenvolvimento extensivo e um processo de industrialização impulsionado por agentes locais. Cassiolato e Szapiro (2002, p. 12) propõem um conceito que “refere-se a aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem voltadas à introdução de novos produtos e processos.”

Ligado aos conceitos de Sistemas Produtivos Locais está o conceito de Arranjos Produtivos Locais, que abrange muitas das características dos conceitos anteriormente citados. Dentro de um Sistema Produtivo Local- SPL e do arranjo que o acompanha, a racionalidade individualista é substituída pela racionalidade desenhada pela conduta das empresas com a racionalidade das instituições geradas pelas ações coletivas dos atores. Desta maneira, “o conjunto de instituições, ou cultura local, se encarrega de estabelecer certos tipos de condicionamentos, ou constrangimentos, os quais vão limitar, ou expandir, a margem de manobra da empresa individualmente.” (AMARAL FILHO, 2008, p.7)

Todavia, faz-se necessário lembrar que a empresa participante deste sistema ou arranjo produtivo não está disposta a abrir mão de sua individualidade ou do lucro que lhe cabe em benefício do conjunto. Ao contrário, ao fazer isso, ela e seus pares estarão contribuindo para a reprodução do sistema como um todo.

Arranjos produtivos locais (APLs) são caracterizados, segundo Cassiolato e Lastres (2003, p. 5), como “aglomerações de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes.”

Segundo Erber (2008), os APLs - têm se tornado cada vez mais objeto de estudo acadêmico e de políticas públicas, uma vez que possibilitam ganhos de eficiência coletiva, capazes de conferir às aglomerações uma vantagem competitiva específica:

O tratamento de um APL como uma entidade singular é [...] justificado pela idéia que a eficiência coletiva decorrente da combinação de externalidades e ação conjunta conferem-lhe uma vantagem competitiva específica, distinta daquela atinente a um grupo não estruturado de empresas e instituições ancilares. (ERBER, 2008, p.4)

Ou seja, a efetiva realização de um APL depende de uma ação conjunta e organizada, estabelecida por diversos mecanismos, de tal modo que esta ação coletiva garante vantagem competitiva específica.

De acordo com Cassiolato e Szapiro (2002), os Arranjos Produtivos Locais “refere-se aquelas aglomerações produtivas cujas interações entre os agentes não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-los como sistemas”, e, então, as relações técnicas entre os diferentes agentes tornam-se o ponto fundamental para tais interações, visando não apenas o aprendizado, mas, sobretudo, a garantia da competitividade dos agentes - individual e coletivamente. Segundo os autores:

Os arranjos comumente apresentam fortes vínculos envolvendo agentes localizados no mesmo território; por sua vez, as interações se referem não apenas a empresas (produtoras, fornecedoras, prestadoras de serviços, comercializadoras, etc.) e suas diversas formas de representação e associação (particularmente cooperativas), mas também a diversas outras instituições públicas e privadas [...] (p. 12)

A adoção dessa estratégia tem permitido as MPEs conseguirem se estruturar e se organizar de uma forma articulada, aproveitando as sinergias geradas por suas interações, fortalecendo as chances de sobrevivência e crescimento em um mercado altamente competitivo. Sendo assim, Cassiolato e Szapiro (2002) lembram que os arranjos locais devem ser moldados por processos de aprendizado evolucionários, que envolvem sistemas regulatórios localizados (instituições formais e informais locais) e, também, são coordenados por comportamentos auto-regulatórios.

A criação dos APLs tem sido utilizado como estratégia de desenvolvimento local e regional e evidencia tanto a concorrência como a cooperação, uma vez que as empresas disputam o mesmo mercado, mas, sobretudo, cooperam entre si compartilhando processos que trazem ganhos mútuos. (AMARAL FILHO, 2002, p.9).

O autor supracitado afirma, ainda, que a categoria “APL”, “relaciona-se ao núcleo produtivo, ou aglomeração, em seu estado de organização social e institucional, necessária para a realização da produção social e estabilidade do núcleo.” (p. 3)

Em um artigo publicado em 2008, o autor assevera que Arranjos Produtivos Locais podem ser considerados como regimes e conformações de Sistemas Adaptativos Complexos, nos quais os agentes se relacionam, aprendem, selecionam e evoluem. E acrescenta que os Arranjos Produtivos:

[...] são combinações realizadas por um conjunto de agentes, mas são também resultados das escolhas ou seleções realizadas por esses agentes, ou pelas interações verificadas entre os mesmos. Portanto é um fenômeno de emergência, que se caracteriza pela emergência *botton up* de uma ordem, ou padrão, a partir de um processo endógeno que se inicia no interior do sistema social, e que se relaciona com o ambiente externo e que retorna para o centro do sistema (AMARAL FILHO, 2008, p. 5)

Neste ponto, o autor deixa claro que as escolhas realizadas pelos agentes ou pelas interações entre os mesmos apresentam significativa relevância no que diz respeito aos Arranjos Produtivos, já que o que acontece, como ponto de partida, é um processo endógeno, iniciado no interior do sistema social e que se relaciona com o ambiente externo para depois retornar ao centro do sistema. Cassiolato e Lastres (2003) entendem a interação (articulação) como aquela que visa a inovação entre os diferentes agentes como importante fonte geradora de vantagens competitivas.

Em suma, as características essenciais para que uma determinada aglomeração industrial seja considerada APL, distinta das demais supracitadas, são “*mesma localização geográfica, interdependência e cooperação*, e em consequência destes processos há ainda as características *competitividade, difusão do conhecimento, inovação e confiança*”, conforme asseveram Cabete e Dacol (2008, p. 10)

## 1.2 CRIAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO PERMANENTE PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS - GTP APL

De acordo com informações obtidas através do site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em agosto de 2004, devido à necessidade de articular as ações governamentais com vistas à adoção de apoio integrado a arranjos produtivos locais, foi instituído, pela Portaria Interministerial nº 200, de 02/08/2004, o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL, envolvendo 23 instituições governamentais e não-governamentais. Em outubro de 2005, foram integradas mais 10 instituições (Portaria Interministerial nº 331, de 24/10/2005), totalizando as 33 que atualmente constituem o grupo. Posteriormente, foram alterados alguns de seus representantes por meio de portarias do MDIC.

Ainda de acordo com o site, a coordenação do grupo é realizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, por meio da Coordenação-Geral

de Arranjos Produtivos Locais, órgão do Departamento de Competitividade Industrial deste Ministério. Esta se constitui, também, como Secretaria Técnica do GTP APL.

Conforme publicado em portaria, O GTP APL possui a atribuição de elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo no apoio a arranjos produtivos locais em todo o território nacional.

A atuação do Grupo se dá, dentre outras:

- Na manutenção do tema na agenda pública:

Participação em eventos nacionais e internacionais sobre o tema;

Realização e apoio aos eventos nacionais sobre o tema.

- No incentivo à organização institucional em torno do tema:

Oficinas de Orientação aos Núcleos Estaduais.

- Na facilitação das informações e ações para os Arranjos:

Divulgação de programas, editais e eventos aos Núcleos Estaduais; Recebimento, consolidação e disponibilização dos Planos de Desenvolvimento - Ações por APL; Ações por Estado; Ações por tipo (Eixos Estruturantes).

- No cruzamento das ofertas das instituições com as demandas dos Planos de Desenvolvimentos, e a sua comunicação aos Núcleos Estaduais;

- No desenvolvimento de um Sistema de Captação de Informações, dos Núcleos Estaduais, sobre APLs (em implantação);

- No Desenvolvimento de um Sistema de Encaminhamento e Monitoramento das Ações dos Planos (em implantação).

As atividades desse Grupo de Trabalho foram focalizadas, inicialmente, em 11 APLs pilotos, distribuídos nas 5 regiões do país, com o propósito de testar a metodologia de atuação integrada.

Com o intuito de priorizar alguns dos arranjos identificados e ampliar a atuação do GTP APL, uma lista de 10 APLs prioritários por Estado foi ratificada pelos parceiros estaduais.

O último levantamento concluído, realizado em 2005, identificou 957 arranjos, possibilitando a geração de relatórios a partir do setor econômico, da unidade da federação e da instituição atuante na localidade.

A existência desse número expressivo de APLs foi decisiva na elaboração da Estratégia de Ampliação da Atuação do GTP APL. Entendeu-se que, para tanto, seria necessária a adoção de mecanismos de acolhimento de projetos e o envolvimento de instituições estaduais para estimular e comprometer as lideranças dos APLs nos processos de elaboração dos Planos de Desenvolvimento e consequentes articulações institucionais e empreendedoras.

Para cumprir esse papel, os Núcleos Estaduais, ou organizações semelhantes nos Estados, passariam a induzir as demandas dos APLs, bem como fazer a análise de suas propostas e a promoção das articulações institucionais com vistas ao apoio demandado em cada Plano de Desenvolvimento. Logo, dado o caráter público e sistêmico da "estratégia integrada" proposta pelo GTP APL, colocou-se o desafio da necessidade de ampliação desse esforço interinstitucional.

Atualmente, o GTP APL foca sua atuação em 267 APLs Prioritários, indicados pelos Núcleos Estaduais de Apoio, buscando atender a critérios de diversidade setorial e prioridades de desenvolvimento regional.

### 1.2.1 Instituições que compõem o GTP-APL



Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos - APEX Brasil



**Bradesco**

Banco Bradesco S.A. - BRADESCO



Banco da Amazônia S.A. - BASA



Banco do Brasil S.A. - BB



Banco do Nordeste do Brasil S.A. - BNB



Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES



Caixa Econômica Federal - CAIXA



Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba -  
CODEVASF



Confederação Nacional da Indústria

Confederação Nacional da Indústria - CNI



Conselho Nacional de Secretários Estaduais para Assuntos de CT&I



Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA



Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP



Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA



Instituto de Pesquisas Tecnológicas - IPT



Instituto Euvaldo Lodi - IEL



Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO

**Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento**



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

**Ministério da  
Ciência e Tecnologia**



Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT

**Ministério  
da Educação**



Ministério da Educação - MEC

**Ministério  
da Fazenda**



Ministério da Fazenda – MF

**Ministério da  
Integração Nacional**



Ministério da Integração Nacional - MI

**Ministério de  
Minas e Energia**



Ministério de Minas e Energia - MME

**Ministério do  
Desenvolvimento Agrário**



Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA

**Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior**



Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

**Ministério do  
Trabalho e Emprego**



Ministério do Trabalho e Emprego - MTE

Ministério do  
Meio Ambiente



Ministério do Meio Ambiente - MMA

Ministério do  
Planejamento, Orçamento  
e Gestão



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP

Ministério  
do Turismo



Ministério do Turismo - MTur



Movimento Brasil Competitivo - MBC



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE



Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI



Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA

## **2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 NOME EMPRESARIAL**

BANCO BRADESCO S.A.

### **2.2 LOGOMARCA**



### **2.3 FORMA JURÍDICA**

SOCIEDADE ANÔNIMA

### **2.4 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ**

060746948 / 0001 – 12

### **2.5 MISSÃO**

Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a

construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.

## 2.6 VISÃO

Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

## 2.7 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O Brasil atravessou com tranquilidade e segurança o período de turbulências, provocado pela crise mais recente que afetou a economia global, conquistando, assim, respeito e otimismo do Mercado.

Essa conjuntura de estabilidade econômica, que permite vislumbrar evolução consistente em 2010, é propícia para o aumento do emprego e da renda das famílias, bem como da expansão do crédito, especialmente no setor imobiliário, cuja demanda oferece grande potencial de alavancagem, sobretudo com as normas que protegem o Sistema Financeiro Nacional e os estímulos dos diversos programas sociais promovidos pelo Governo Federal.

Fundamentado em valores como respeito, ética e transparência, o Bradesco enfrenta com determinação o desafio de consolidar sua destacada presença no ambiente econômico nacional, demonstrando força e singular capacidade de intermediador financeiro, incentivando investimentos, democratizando o crédito, ampliando a oferta de produtos, prestação de serviços e soluções, promovendo, prioritariamente, a inclusão bancária e a mobilidade social.

O Bradesco quer chegar o mais longe para estar mais perto do cliente. Com presença em 100% dos municípios brasileiros, o Banco está centrado no mercado nacional com plenas condições para oferecer ampla gama de produtos e serviços, em sua extensa Rede de Atendimento.

Na colocação de produtos afins, continuará amparado nos negócios realizados pelos segmentos em que atua, como o de banco de investimento, mercado de capitais, Private Banking, gestão de fundos, entre outros, com o Bradesco BBI; investimento de alta renda no mercado de cartões, com o Amex; e

seguros, previdência complementar aberta e capitalização, com o Grupo Bradesco de Seguros e Previdência.

Como condição preliminar para seu crescimento contínuo, o Bradesco investiu, no exercício, R\$ 3,457 bilhões em infraestrutura e Tecnologia da Informação, com o intuito de sempre revigorar seu ambiente de TI, com as melhores práticas e tecnologias existentes, preparando-o para as próximas décadas. Nesse sentido, o Projeto TI Melhorias, concluído em sua grande maioria em 2009, permite ao Banco tornar-se referência mundial em tecnologia bancária, e plenamente habilitado para atender com agilidade, comodidade e segurança todo o crescimento esperado para os próximos anos. Além disso, realizou investimentos consideráveis em programas de treinamento do seu quadro de colaboradores, de maneira a garantir motivação, inovação e foco no cliente.

As ações de responsabilidade social e ambiental na Organização Bradesco ocupam importante espaço em seu planejamento estratégico e ultrapassam o campo da filantropia, inserindo-se em sua cultura empresarial. Nesse conjunto de grande envergadura, destacam-se três pilares já existentes, que serão mantidos como metas prioritárias:

- crescer organicamente, mantendo-se atento às possibilidades de aquisições, associações e parcerias, sempre comprometido com a qualidade do atendimento e a segurança dos produtos, soluções e serviços, buscando melhoria do Índice de Eficiência Operacional;
- identificar e identificar e avaliar riscos intrínsecos às atividades, aplicando controles adequados e níveis aceitáveis em cada operação;
- parceria com o mercado de capitais, conduzindo os negócios com total transparência, ética e remuneração adequada aos investidores.

### 3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste trabalho abordou métodos, conceitos e técnicas utilizadas para viabilizar a sua investigação. Segundo Gonsalves (2001, p. 49), “metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos”.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Utilizou-se para efetuar este trabalho uma abordagem metodológica, empregando-se o estudo de caso, já que o mesmo se caracteriza por observar uma entidade bem definida e que, de acordo com César (2006, p. 1) “[...] o método do Estudo de Caso é uma das maneiras mais comuns de se fazer estudos de natureza qualitativa em ciências sociais aplicadas”. É uma averiguação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais fundamental e característico (TRIVIÑOS, 1992).

No caso, específico, deste trabalho de conclusão de curso, a escolha do Banco Bradesco S/A, como local da pesquisa, obedeceu ao critério de conveniência, uma vez que o pesquisador mantém uma relação de colaborador com essa instituição, facilitando, portanto, a coleta de dados.

Segundo Gil (2002), quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que o objetivo precípua é a descrição das peculiaridades de determinadas populações ou fenômenos, e uma das características deste tipo de pesquisa acha-se na utilização de técnicas que obedecem ao padrão de coleta de dados, como a observação sistemática. A pesquisa descritiva visa também descrever um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, entre outras.

O método de abordagem da pesquisa foi o qualitativo que abarca estudos nos quais está centrado o observador no mundo, é quando se dá um enfoque naturalístico e interpretativo à realidade (DENZIN; LINCOLN, 2006).

### 3.2 COLETA DE DADOS

Uma das principais formas de coleta de dados é a leitura que, certamente, é utilizada para todos os tipos de pesquisa. Esta técnica também é chamada de pesquisa bibliográfica. Sobre este tipo de pesquisa, Silva (2003, p. 60), diz que a mesma “explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos”. Gil (1999, p. 65) afirma que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está “no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

A fim de coletar determinados dados, Triviños (1992) fala a respeito da observação dirigida ou estruturada. Para a realização do estudo de caso deste trabalho, utilizou-se tal técnica, quando o pesquisador realizou observações, *in loco*, no BRADESCO (matriz), durante os meses de fevereiro e março do corrente ano, realizando uma acurada pesquisa e analisando, cuidadosamente, documentos bancários, notadamente, os que contêm dados informativos sobre os Arranjos Produtivos Locais (APLs) e fazendo as devidas anotações. Além do mais o pesquisador é um dos gerentes de APLs que, vendo a importância de mostrar, através da observação e análise da estrutura e das linhas de crédito criadas pelo BRADESCO para atender as micros, pequenas e médias empresas inseridas nos APLs, bem como, observando como se processam os empréstimos para as mesmas, resolveu elaborar um trabalho de cunho científico, dando um enfoque especial aos APLs.

Também foram observados dados secundários, coletados no Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio, órgão que está à frente da coordenação dos APLs no Brasil. Conforme Rauen (1999), tratam-se de dados já existentes em outras fontes. O pesquisador teve acesso a este órgão por exercer a função de gerente de APLs de 06 (seis) estados, na matriz do BRADESCO, sendo sediado em Campina Grande-PB.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A meta da análise é sumariar as observações, de forma que se consiga atingir os objetivos traçados para feitura de trabalhos científicos. Na análise dos dados foi possível ver a atuação do BRADESCO, mediante as linhas de crédito criadas pelo banco, em apreço, junto às empresas que buscam empréstimos, através dos Arranjos Produtivos Locais disponibilizados pelo mesmo a sua clientela empresarial.

E, neste contexto, foi possível ao pesquisador verificar também os resultados obtidos dos APLs BRADESCO que têm crescido em grau de importância, uma vez que promovem o desenvolvimento regional, trazendo assim novas perspectivas de crescimento, aprimoramento técnico, geração de emprego e renda para as MPMEs.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BRADESCO PARA ATENDER AOS APLS-ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A Rede de Atendimento da Organização Bradesco, a maior do País, com presença em 100% dos municípios brasileiros e em diversas localidades no Exterior, está estruturada para atender com elevados padrões de eficiência e qualidade todos os clientes inclusive aos APLs que estão afastados dos grandes centros urbanos.

Em 2009, o Banco inaugurou, em novembro, Agência em Heliópolis, maior comunidade habitacional de São Paulo, sendo o primeiro Banco a instalar-se no local, e em dezembro, a primeira Agência flutuante do mundo, o Posto Avançado de Atendimento (PAA), instalado dentro de uma embarcação, que percorre aproximadamente 1,6 mil quilômetros do Rio Solimões, no Amazonas. Ao levar produtos e serviços financeiros às regiões carentes de bancarização, o Bradesco alavanca o comércio e a economia local e promove maior desenvolvimento econômico e social do País.

Com 37.476 pontos de atendimento, a Rede estava distribuída da seguinte forma em 31 de dezembro de 2010:

- 6.015 Agências, Postos de Atendimento Bancário - PABs e Postos Avançados de Atendimento - PAAs no País (Agências: 3.429 do Bradesco, 20 do Banco Bradesco Financiamentos (ex-Banco Finasa BMC), 2 do Banco Bankpar, 1 do Banco Bradesco BBI, 1 do Banco Bradesco Cartões e 1 do Banco Alvorada; PABs: 1.190; e PAAs: 1.371);
- 4 Agências no Exterior, sendo 1 em Nova York, 2 em Grand Cayman e 1 em Nassau, nas Bahamas;
- 7 Subsidiárias no Exterior (Banco Bradesco Argentina S.A., em Buenos Aires, Banco Bradesco Luxembourg S.A., em Luxemburgo, Bradesco Securities, Inc., em Nova York, Bradesco Securities UK Limited, em Londres, Bradesco Services Co., Ltd., em Tóquio, Cidade Capital Markets Ltd., em Grand Cayman; e Bradesco Trade Services Limited, em Hong Kong);

- 6.067 Agências do Banco Postal;
- 20.200 Pontos Bradesco Expresso;
- 1.551 Postos de Atendimento Eletrônico - PAEs;
- 3.577 Pontos Externos da Rede de Autoatendimento Bradesco Dia & Noite e, ainda, 6.486 da Rede Banco24Horas;
- 55 Filiais da Bradesco Financiamentos, empresa com presença em 22.639 pontos de revenda de veículos.

Ambientes funcionais e confortáveis, equipamentos diversificados e horário estendido com amplas e modernas Salas de Autoatendimento possibilitam às Agências Bradesco facilidade e agilidade nas operações, otimizando o tempo de correntistas e usuários. Nas Agências Bradesco Prime e Bradesco Empresas (middle market), os clientes recebem atendimento personalizado, além de completa e especializada assessoria financeira.

Com 30.657 máquinas, 30.123 delas funcionando inclusive nos finais de semana e feriados, a Rede de Autoatendimento Bradesco Dia & Noite está distribuída em pontos estratégicos por todo o País, permitindo acesso rápido e prático ao diversificado leque de produtos e serviços. As 7.300 máquinas do Banco24Horas, instaladas em 6.486 pontos de atendimento, também disponibilizam aos Clientes Bradesco operações de saque, emissão de extratos, consulta de saldo, empréstimos e transferências entre contas. Por meio das máquinas de Autoatendimento Bradesco Dia & Noite e Banco24horas foram realizadas mais de 2,073 bilhões de transações em 2009.

O Bradesco é pioneiro no Brasil no uso do sistema de leitura biométrica "Segurança Bradesco na Palma da Mão", que permite a identificação de clientes por meio da captura do padrão vascular da palma da mão e serve como senha complementar aos usuários das máquinas de Autoatendimento. Tecnologia disponível em 11.071 máquinas, tendo registrado 27,991 milhões de utilizações até o final do exercício.

Além de equipamentos de autoatendimento devidamente adaptados para deficientes físicos e visuais, está disponível o acesso à Internet Banking, extrato de conta-corrente em versão braile ou letras ampliadas para deficientes visuais e atendimento personalizado com linguagem digital no Fone Fácil para deficientes auditivos.

Composto por um conjunto de 68 sites, sendo 48 institucionais e 20 transacionais, com tecnologia de ponta, o Portal Bradesco permite a mais de 11,010 milhões de usuários cadastrados acesso, de onde quer que estejam, a 916 modalidades de operações, inclusive utilizando-se do Sistema de Chaves de Segurança Bradesco- Eletrônica e Cartão. Em 2009, foram realizadas 1,812 bilhão de transações.

O Banco hospeda todos os produtos no site bradesco.com.br e ainda mantém sites específicos para os segmentos Bradesco Prime, Private, Empresas e Corporate. As Pessoas Jurídicas acessam o Bradesco Net Empresa, com ampla segurança às transações bancárias, mediante certificado digital e assinatura eletrônica. As 680.877 empresas conectadas realizaram 211,071 milhões de transações em 2009, otimizando a gestão financeira dos negócios, além de 400 tipos de operações, como movimentar conta-corrente e de poupança, efetuar pagamentos, cobranças e transferências de arquivos.

Aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nas esferas Federal, Estadual e Municipal, o Banco oferece produtos e serviços, por meio do site Bradesco Poder Público, com soluções de pagamentos e recebimentos, além de possibilidade de acesso ao Bradesco Net Empresa.

Os clientes pessoa física e jurídica têm no ShopCredit - site de Empréstimos e Financiamentos - portfólio completo do Bradesco e informações detalhadas sobre as linhas oferecidas, bem como simuladores de cálculos para as operações de Crédito Pessoal, Cheque Especial, CDC, Leasing, Crédito Imobiliário, Crédito Rural, Finame, Seguro Auto, dentre outras.

O acompanhamento do mercado financeiro, aplicações nas Bolsas de Valores, com cotações on-line, investimentos e resgates, simulações de cálculos, aquisição de planos de previdência complementar e títulos de capitalização são opções, além de diversas outras, do site Bradesco ShopInvest.

A tecnologia móvel, presente no Canal Bradesco Celular, permite ao cliente realizar pagamento de contas, transferências entre contas, recargas de celulares,

consultas de saldos e outras informações sobre produtos e serviços. Por meio do canal foram realizadas, no ano, 5,549 milhões de transações.

Em 2009, o Fone Fácil Bradesco alcançou a marca de 406,281 milhões de ligações e 456,110 milhões de transações, ampliando, assim, o leque de novas oportunidades de negócios, informações, produtos e serviços bancários, ofertados com comodidade, rapidez e segurança.

A média diária de 15,391 milhões de transações realizadas pelos clientes e usuários, sendo 2,406 milhões nos Guichês e 12,985 milhões (84,37%) nos canais de conveniência atesta a capacidade e eficiência dessa vasta e integrada estrutura, com destaque para o Autoatendimento Bradesco Dia & Noite, Internet e Fone Fácil.

#### **4.1.1 Gerentes de Relacionamento APL**

Com o objetivo de estreitar o relacionamento do Bradesco com órgãos locais, como Sebrae, Entidades de Classe, Federações de Indústrias, Prefeituras, Associações Comerciais e Universidades, dentre outras atribuições, foi criado dentro do seu organograma Organizacional o cargo denominado de Gerente de Relacionamento APL, onde foram indicados 16 profissionais da organização para se submeterem a um longo processo de capacitação, afim de assumirem a nova função. Com isso houve a distribuição das regiões e a quantidade de APLs que cada um iriam atender, conforme tabela abaixo:

**Tabela 1** Quantidade de APLs atendidos pelo Bradesco

<b>GERENTES APL</b>	<b>ESTADOS</b>	<b>QUANTIDADE DE APLS</b>
<b>Gisela Dias Becate</b>	<b>SP</b>	<b>10</b>
<b>Rafael de Pinho Pimentel</b>	<b>BA – SE</b>	<b>31</b>
<b>Mario Antonio Spagnol</b>	<b>SP</b>	<b>14</b>
<b>Geraldo Jesus de Paula</b>	<b>MG</b>	<b>16</b>
<b>Jorge Amaral</b>	<b>RJ</b>	<b>12</b>
<b>Klebson A. P. de Arruda</b>	<b>MT – MS – RO</b>	<b>19</b>
<b>Clélio Fernando Cabral do Ó</b>	<b>PB – CE – PE – AL – RN - PI</b>	<b>56</b>
<b>Carlos V. T. Azevedo</b>	<b>PA – AP – TO –MA</b>	<b>37</b>
<b>Augusto Cesar dos Santos</b>	<b>PR</b>	<b>20</b>
<b>Sergio Cordeiro</b>	<b>SP</b>	<b>12</b>
<b>Reinaldo Franco Jr</b>	<b>ES</b>	<b>11</b>
<b>Bernardo A G Gonçalves</b>	<b>DF – GO</b>	<b>10</b>
<b>Alberlan A dos Santos</b>	<b>AM – AC – RR</b>	<b>23</b>
<b>Alexandre Moretto</b>	<b>RS – SC</b>	<b>30</b>
<b>Rafael Vilimas de Araújo</b>	<b>RMSP – ABCD – Santos e S. J. Campos</b>	<b>19</b>
<b>Sandro Araújo</b>	<b>MG</b>	<b>18</b>
<b>Total de APLs atendidos pelo Bradesco</b>		<b>338</b>

Fonte: BRADESCO. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/>>

#### 4.2 PARCERIA BRADESCO E BNDES

O Bradesco foi o primeiro banco privado a estabelecer uma parceria com o BNDES para oferecer um cartão de crédito às micro, pequenas ou médias empresas com faturamento de até R\$ 90 milhões ao ano. O produto é um instrumento de repasse de recursos do BNDES para a compra de máquinas e equipamentos, a obtenção de certificação ISO 9000 e ISO 14000, tendo também o objetivo de apoiar a alavancagem de negócios das empresas envolvidas nos Arranjos Produtivos Locais em todo o território brasileiro.

#### 4.2.1 Cartão BNDES

Voltado para Micro, Pequenas e Médias Empresas, consiste em um crédito rotativo, pré-aprovado, de até R\$ 1 milhão, para aquisição de produtos credenciados no Portal de Operações do Cartão BNDES.

- Taxa de juros: A taxa de juros é definida mensalmente, em função da taxa a termo divulgada pela ANDIMA, calculada com base nas Letras do Tesouro Nacional, e está disponível e atualizada no Portal de Operações do Cartão BNDES
- Prazo: Amortização de 3 a 48 prestações mensais, fixas e iguais. Alguns bancos emissores podem oferecer outros prazos.
- Limite: Negociado entre o banco emissor e o cliente na análise de crédito para concessão do cartão, limitado a R\$ 1 milhão por banco emissor.
- Fornecedores: Pessoa jurídica ou equiparada, com sede e administração no País, que fabrique ou que seja autorizada pelo fabricante a vender no país os produtos credenciados.

Além das linhas de crédito já citadas, o Bradesco oferece assessoria econômica feita em parceria com o Sebrae, Fiesp, BNDES e Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior e um portfólio de soluções completo, sob medida para micro, pequenas e médias empresas inseridas nos APLs como:

- Soluções de Crédito
- Soluções de Investimentos
- Soluções de Comércio Exterior/Câmbio
- Soluções de Recebimentos
- Soluções de Pagamentos
- Soluções de RH
- Soluções de Cartões Empresariais

- Soluções de Tesouraria
- Soluções de Consórcios
- Soluções de Seguros e Previdência Complementar

#### 4.3 LINHAS DE CRÉDITO DO BRADESCO PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Com o foco de dar apoio às micros, pequenas e médias empresas participantes desse projeto o Banco Bradesco elaborou linhas de crédito com condições diferenciadas para atender as empresas inseridas nos APLs, conforme abaixo:

##### **4.3.1 Capital de Giro APL**

Operação destinada a atender necessidades de Capital de Giro das micro, pequenas e médias empresas participantes do projeto Arranjo Produtivo Local – APL.

- Beneficiários: Pessoas Jurídicas correntistas do Banco e participantes dos Arranjos Produtivos Locais – APLs;
- Prazo: Até 36 Meses, já inclusa carência de até 120 dias.

Forma de pagamento: Até 120 dias de carência; Principal mais encargos mensais, após o período de carência.

- Garantias: Duplicatas, alienação, aval e outras a critério do Banco.

### **4.3.2 Capital de Giro Rotativo Flex – APL**

Consiste em um Limite de Crédito destinado a atender as necessidades de Capital de Giro das Empresas inseridas nos Arranjos Produtivos Locais – APLs

- Beneficiários: Pessoas Jurídicas correntistas do Banco e Participantes dos Arranjos Produtivos Locais - APLs.
- Prazo: Até 36 Meses.
- Forma de pagamento: Limite de Crédito que vai sendo restabelecido assim que as parcelas são pagas

### **4.3.3 CDC – APL**

Operação destinada a atender necessidades das micro, pequenas e médias empresas participantes do projeto Arranjo Produtivo Local – APL, na aquisição de máquinas e equipamentos novos e usados.

- Beneficiários: Correntistas do Banco e participantes dos Arranjos Produtivos Locais – APLs.
- Prazos: Até 36 Meses, já inclusa carência de até 180 dias.
- Forma de pagamento: Até 180 dias de carência; Principal mais encargos mensais, após o período de carência.
- Garantias: Alienação fiduciária do bem e Nota Promissória.

#### **4.3.4 Leasing – APL**

Operação destinada para Micro e Pequenas Empresas, participantes do projeto Arranjos Produtivos Locais – APLs, na Aquisição de Máquinas e Equipamentos Novos e Usados.

- Beneficiários: Correntistas do Banco e Participantes dos Arranjos Produtivos Locais – APLs
- Prazos: De 36 Meses a 60 meses.

#### **4.4 CONVÊNIO BRADESCO E SEBRAE NACIONAL**

O Bradesco firmou parceria com o Sebrae Nacional com o objetivo da união de esforços das Partes para o estabelecimento de ações de incentivo voltadas ao desenvolvimento da capacidade competitiva das micro e pequenas empresas participantes de APLs, na área de atuação do BRADESCO, por meio da ampliação de acesso ao crédito e a capacitação técnica e gerencial destas empresas, visando também o aumento do intercâmbio de informações e outras atividades correlatas entre as conveniadas.

##### **4.4.1 Ações a Serem Desenvolvidas Pelo Bradesco**

- Disponibilizar linhas de crédito, em condições favoráveis, destinadas ao atendimento das necessidades financeiras de investimentos e de capital de giro de micro e pequenas empresas, desde que atendam às normas internas de financiamento do BRADESCO;
- Criar, de acordo com suas diretrizes e disponibilidades operacionais, padrões diferenciados em sua rede de agências para o atendimento das micro e pequenas empresas das Regiões de atuação, de forma que o segmento possa ter acesso fácil e ágil aos serviços oferecidos pelo BRADESCO;

- Desenvolver processos simplificados e desburocratizados que facilitem o atendimento e o acesso de micro e pequenos empreendimentos ao crédito e demais serviços financeiros oferecidos pelo BRADESCO, desde que obedecidas às normas vigentes concernentes ao Sistema Financeiro.

#### **4.4.2 Ações a Serem Desenvolvidas Pelo Sebrae**

- Criar as condições necessárias, a fim de dar conhecimento às micro e pequenas empresas, das questões operacionais do processo de concessão de crédito e demais serviços financeiros;
- Disponibilizar serviços de capacitação, consultoria, elaboração de projetos e assistência técnica destinados ao segmento das micro e pequenas empresas, em ações específicas com público, territórios e metas previamente definidas com o BRADESCO.

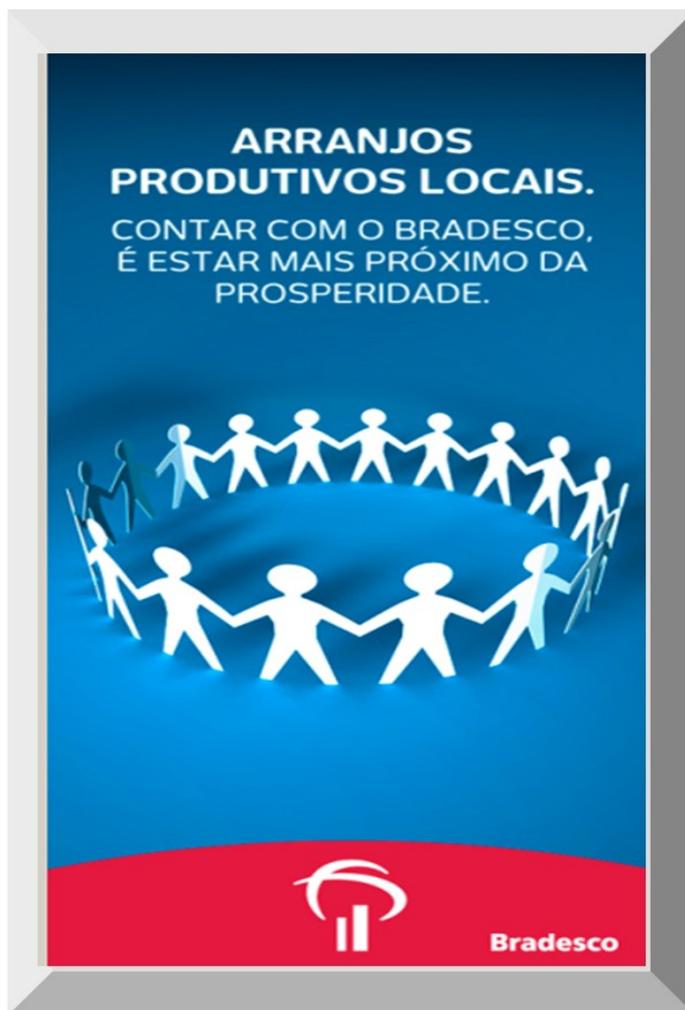
#### **4.4.3 Ações Conjuntas**

- Elaborar e divulgar documento com informações e condições para concessão das linhas de crédito, e demais serviços oferecidos pelo BRADESCO, com o objetivo de facilitar o atendimento às micro e pequenas empresas nas agências do BRADESCO e nos pontos de atendimento do SEBRAE nos estados;
- Realizar eventos de interesse comum em questões de linhas de crédito e demais serviços financeiros, destinados à divulgação e capacitação de seus técnicos, voltados especialmente ao atendimento de micro e pequenas empresas;

- Identificar, planejar, avaliar e acompanhar as ações de incentivo que deverão ser, conjuntamente, conduzidas pelas conveniadas, priorizando as ações voltadas ao apoio das aglomerações produtivas, indicadas pelo SEBRAE;
- Priorizar o atendimento dos negócios orientados para Arranjos Produtivos Locais (APL's), bem como a participação em Feiras, Eventos e Rodadas de Negócios;
- Divulgar a participação conjunta das conveniadas nos eventos e instrumentos de mídia relativos ao objeto deste Convênio;
- Elaborar material de divulgação e orientação para a facilitação do acesso dos pequenos negócios aos serviços financeiros.

#### 4.5 IDENTIDADE APL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO BRADESCO

Para o Bradesco, a parceria com os APLs é um assunto estratégico e, também por isso extremamente importante. Além da exposição na mídia e do fortalecimento da imagem como instituição que apóia o empreendedorismo e o desenvolvimento local, este trabalho permitirá; ampliar a base de clientes, elevar a participação em todos os setores ligados aos APLs, pulverizar o risco elevando o volume de operações, conquistar novas folhas de pagamento, incrementar a venda de produtos e serviços, identificar as necessidades dos clientes antes da concorrência, dentre outros. Partindo dessa visão foi criada uma identidade APL conforme imagem abaixo dentro da organização Bradesco para que pudesse ser exposto na mídia em geral.



**FIGURA 1** Imagem de divulgação dos APLs

#### 4.6 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS APOIADOS PELO BRADESCO NA PARAÍBA

No estado da Paraíba o Banco Bradesco S.A. tem atuado de forma incisiva no apoio as micros, pequenas e médias empresas que estão inseridas nos APLs da Região conforme mostra o quadro abaixo, com o objetivo de promover o acesso ao crédito de maneira clara e eficiente:

**QUADRO 1** Empresas inseridas nos APLs por Região

<b>APL / SETOR</b>	<b>PÓLO</b>
<b>CONFECÇÕES</b>	<b>JOÃO PESSOA</b>
<b>TEXTIL</b>	<b>SÃO BENTO</b>
<b>ARTESANATO</b>	<b>PARAÍBA</b>
<b>MINERAL</b>	<b>JUNCO DO SERIDÓ</b>
<b>OVINOCAPRINOCULTURA</b>	<b>PARAÍBA</b>
<b>CACHAÇA</b>	<b>AREIA</b>
<b>COURO E CALÇADOS</b>	<b>CAMPINA GRANDE</b>
<b>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	<b>CAMPINA GRANDE</b>

Fonte: BRADESCO. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/>>

Em levantamento realizado pelo Bradesco em março de 2011, o banco atendia 561 Empresas que fazem parte dos Arranjos Produtivos Locais da região, tendo disponibilizado R\$14,8 Milhões de Reais distribuídos nas carteiras de crédito abaixo:

#### **4.6.1 Linhas de Crédito mais demandadas na Paraíba**

- Antecipação de Recebíveis ( R\$ 6,2 Milhões )
- Capital de Giro ( R\$ 3,4 Milhões )
- Leasing e CDC de Máquinas e Equipamentos ( R\$ 2,3 Milhões )
- Conta Garantida ( R\$ 1,8 Milhões )
- Repasses do BNDES ( R\$ 1,1 Milhões )

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os conceitos citados na fundamentação teórica deste trabalho apresentam algum tipo de interação e todos estão relacionados às aglomerações de empresa, no entanto, percebe-se que, apesar de haver pontos em comum entre eles, não há clareza quanto a necessária presença de todas as características relacionadas aos APLs na definição dos demais tipos de aglomerados.

De acordo com o ponto de vista dos autores da área analisados neste trabalho, as características fundamentais para que uma determinada aglomeração industrial seja considerada como um APL são: *mesma localização geográfica, interdependência e cooperação*, e em consequência destes processos há ainda as características *competitividade, difusão do conhecimento, inovação e confiança*.

Muitas aglomerações têm recebido a denominação de APL sem possuir este conjunto de características, o que causa uma generalização do termo englobando todos os tipos de aglomerações setoriais, com conseqüente banalização do conceito para o qual o termo foi criado. Muitas destas aglomerações recebem a denominação de APLs potenciais, porém isso dificulta os estudos para identificação e mapeamento desses arranjos em determinadas regiões, pois podem ser caracterizadas por qualquer tipo de aglomeração.

Atento a esse panorama, foi visto durante este estudo que o Governo Federal criou um grupo denominado de GTP-APL (Grupo de Trabalho Permanente em Arranjos Produtivos Locais), com objetivo de coordenar todas as ações voltadas para APLs no Brasil, e saber separar de fato um APL das demais nomenclaturas utilizadas em outras aglomerações.

A metodologia do GTP-APL parte do pressuposto de que diferentes atores locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, dentre outras) podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas, por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento.

Nesse sentido, a atuação conjunta em APL busca um acordo entre os atores locais para organizarem suas demandas em um plano de desenvolvimento único, e, ao mesmo tempo, comprometê-los com as formas possíveis de solução, em prol do desenvolvimento do APL.

Assim, a metodologia do GTP APL tem como principal eixo o reconhecimento e valorização da iniciativa local, por meio das seguintes ações:

- Estímulo à construção de Planos de Desenvolvimento participativos, envolvendo necessariamente, mas não exclusivamente, instituições locais e regionais;
- Busca de acordo por uma interlocução local comum (articulação com os órgãos do Grupo de Trabalho) e por uma articulação local com capacidade para estimular o processo de construção do Plano de Desenvolvimento.
- Promover o nivelamento do conhecimento sobre as atuações individuais nos APLs;
- Incentivar o compartilhamento dos canais de interlocução local, estadual e federal;
- Realizar o alinhamento das agendas das instituições para acordar uma estratégia de atuação integrada.

Partindo da atuação integrada com todos os 33 integrantes do GTP-APL, O Banco Bradesco passou a ser desde 2004 o Banco Privado que mais atua no segmento APL no Brasil, como foi abordado durante o trabalho. Incentivando de forma abrangente todas as micro, pequenas e médias empresas inseridas nos 338 APLs trabalhados pelo banco. Com a grande expectativa de, ainda neste ano de 2011, aumentar o número de APLs a serem apoiados pelo Bradesco, faltando apenas a liberação desses APLs pelo MDIC.

Durante o trabalho foi destacado a atuação do Banco Bradesco nos 8 Arranjos Produtivos Locais da Paraíba o que representa 561 empresas atendidas e mais de R\$14 Milhões de Reais disponibilizados através de Financiamentos de máquinas, equipamentos, Veículos pesados, Capital de giro, etc. Cerca de 84% dessas empresas que passaram a atuar em parceria com o Bradesco tiveram um aumento significativo no seu faturamento.

Espera-se que este trabalho seja proveitoso para a difusão do conceito de APL dentre os estudiosos do setor e principalmente sirva de alicerce para as empresas que estão inseridas em APLs e necessitam de uma consultoria financeira, para atender sua necessidade através de uma linha de crédito adequada para sua realidade, com o objetivo de expandir seus negócios e conquistar novos mercados.

## REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, J. Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: fundamentos evolucionistas. In: Anais do VI Encontro Nacional da Enaber – Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, Aracaju, 2008. Disponível em: < [http://www.ric.ufc.br/biblioteca/jair\\_b.pdf](http://www.ric.ufc.br/biblioteca/jair_b.pdf) > Acesso em: 13 mar. 2011

AMARAL FILHO, J.; AMORIM, M.; RABELO, D.; MOREIRA, M. V.; ARAÚJO, M. R.; ROCHA, G., SCIPIÃO, T. Núcleos e Arranjos Produtivos Locais: casos do Ceará: In: **Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME**, 2002. Disponível em: < <http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Jair.PDF> >. Acesso em: 10 mar. 2011

BRADESCO. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

CABETE, N. P. F.; DACOL, S. Identificação das características dos Arranjos Produtivos Locais. In: Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_075\\_534\\_11508.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_534_11508.pdf)> Acesso em 13 mar. 2011.

CASSIOLATO, J. E., SZAPIRO, Marina. Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil. In: **Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME**, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20CassioMarina.PDF>>. Acesso em: 10 mar. 2011

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.; MACIEL, M. L.(Comp.). **Systems of innovation and development: Evidence from Brazil**. Cheltenham, RU: Edward Elgar, 2003. Disponível em: < <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassiolato%20e%20Lastres.pdf> >. Acesso em: 10 mar. 2011.

CÉSAR, A. M. R. V. C. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**. 2006. Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul\\_dez\\_05/06.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf)>. Acesso em: 3 abr. 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. In: **Revista Nova Economia**: Belo Horizonte, 2008.

GALVÃO, O. J. A. Clusters e Distritos Industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações políticas. In: Planejamento e Políticas Públicas. Brasília, 2000. Disponível em < <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/ppp/pdf/ppp21.pdf>> Acesso em 14 mar. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. São Paulo: Alínea, 2001.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/>>. Acesso em: 23 mar. 2011.

OLIVEIRA, J. A. P. de. **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade**. FGV: Rio de Janeiro, 2009.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

SILVA, Antônio Carlos R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.