



## Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió

Workshop Maceió 26 de junho de 2015

Recife, 3 de agosto de 2015

Obs: este documento foi ajustado pelo gestor do APL de TI com objetivo de incluir as logomarcas dos parceiros e realizadores do evento. O mesmo não sofreu qualquer alteração no que tange a seu escopo, conceito, exclusão de textos ou mudança de sentido.

## Realização



## Parceiros



## Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió

Resultados do Workshop  
Maceió, 26 de junho de 2015

### Relatório Preliminar <sup>1</sup>

3 de agosto de 2015

### Introdução

O relatório preliminar contém os resultados de um workshop de um dia inteiro, mediado em Maceió pelo sócio-proprietário da *Porto Marinho Ltda.* Cláudio Marinho em dois momentos. No parte da manhã, os participantes foram estimulados a visualizar cenários para Maceió num horizonte de 7 anos (2022). No segundo momento, na parte da tarde, foram divididos em 2 grupos para definir um plano de ação para 4 temas estratégicos definidos no contexto do cenários visualizados para o APL de TI. Esses dois momentos foram apoiados por informações da experiência do *Porto Digital* no Recife compartilhadas pelo consultor em palestra na noite do dia anterior ("*Porto Digital e Jaraguá: o que une e separa o Marco Zero e a Praça da Liberdade*").

A técnica de cenarização adotada foi a de especulação qualitativa de futuros alternativos levando em conta forças condicionantes econômico-sociais, tecnológicas e político-institucionais. Perguntou-se ao grupo que *incertezas críticas* e *tendências irreversíveis* para o horizonte de 7 anos (2015/2022) poderiam impactar o posicionamento estratégico dos *stakeholders* do APL de TI de Maceió. A discussão dos cenários levou os participantes, com a facilitação do mediador, a definir 4 TEMAS ESTRATÉGICOS para o posicionamento do APL no horizonte de planejamento.

Definidos os temas, o consultor passou a mediar um processo de discussão em grupos para a obtenção, de forma pragmática, do que seria necessário fazer para chegar a RESULTADOS importantes em cada uma das áreas temáticas. O método utilizado pelo mediador é baseado em dinâmicas com a visualização de cartelas e a utilização de técnicas de *backcasting* (fluxogramas causa/efeito) para aumentar a produtividade do trabalho em grupos que desejam obter PLANOS DE AÇÃO compactos e participativos.

A parte final deste relatório contém o plano de ação que resultou deste processo em um formato bastante prático para imediata implementação de ações de partida visando atingir os quatro objetivos estratégicos definidos.

---

<sup>1</sup> O relator foi Cláudio Marinho, sócio-proprietário da *Porto Marinho Ltda.*, facilitador do seminário. Erros e omissões do relatório são, evidentemente, de inteira responsabilidade dele.

## Conceitos e métodos

### 1) Cenarização

Para explorar a robustez dos caminhos alternativos de ação do plano estratégico do APL de TI de Maceió, o facilitador adaptou conceitos e ferramentas da tecnologia de **planejamento de cenários** da GBN - *Global Business Network* (grupo baseado na Califórnia sob a liderança de Peter Schwartz e adquirido pela Deloitte). O método é predominantemente qualitativo e o facilitador usa cartelas para a expressão individual equitativa de idéias (todos participam com igual espaço de visualização das suas propostas), buscando logo em seguida o consenso na discussão em grupo (o coletivo de *stakeholders* “fala” na terceira pessoa). O método se utiliza das categorias de **incertezas críticas** e **tendências irreversíveis** para chegar a polarizações plausíveis de variáveis que conformem futuros alternativos.

#### *(a) Dimensões de incertezas*

O trabalho de cenarização para o APL de TI procurou identificar, a partir das percepções dos participantes no workshop, o que poderiam ser as principais **forças definidoras do futuro** para as iniciativas do grupo em Maceió, considerando variáveis *político-institucionais*, *econômico-sociais* e *tecnológicas*, tanto no espaço de incertezas mais próximo do APL como em esferas mais distantes. Dessas forças, o grupo foi induzido pelo facilitador a privilegiar aquelas sobre as quais pesam **incertezas críticas**, tendo em vista o horizonte de 7 anos e a necessidade de agir *agora* para se obter resultados de médio prazo.

Essas forças foram obtidas em cartelas com idéias escritas pelos participantes (o que aumenta a produtividade e enriquece a dinâmica da discussão) e delas foram extraídas duas dimensões de incertezas em eixos ortogonais entre si (isto é, com pouca correlação entre elas). As incertezas foram registradas pelos participantes em cartelas de cor ROSA.

Os eixos retratavam variáveis com valores diametralmente opostos, constituindo um diagrama de quatro quadrantes para os quais foram visualizados **cenários plausíveis**. Num dos eixos, procurou-se plotar as variáveis mais diretamente ligadas ao espaço decisório dos *stakeholders*. No outro, o objetivo foi polarizar variável crítica para o sucesso das iniciativas do grupo num âmbito de incertezas mais distante da sua governança (capacidade de intervir).

Obtidos os cenários, o grupo procurou dar um nome sugestivo a cada um deles para que representasse muito bem a narrativa dessa possibilidade de futuro. Nesse processo, evitou-se polarizar cenários “bons” e “ruins”. Foram esquematizados de tal forma que possam acontecer mesmo. Todos são plausíveis e a realidade vai ter um pouco de cada um, com predominâncias que podem depender de decisões tomadas **hoje** pela APL de TI de Maceió.

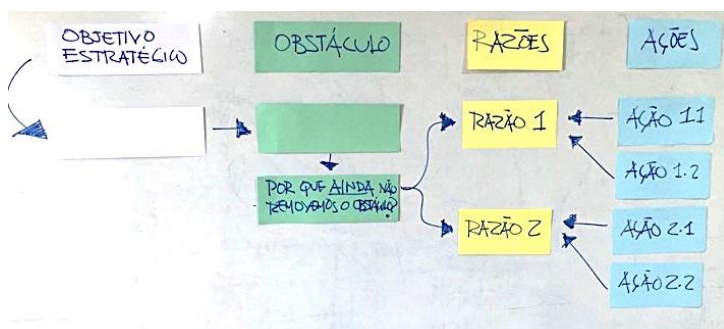
### (b) Tendências irreversíveis

Outro conceito instrumental importante da metodologia é o de **tendências irreversíveis**, aplicado àquelas forças definidoras de futuro que se diferenciam das incertezas críticas exatamente pelo seu maior grau de previsibilidade. Essas forças têm grande probabilidade, portanto, de estar presentes em todo e qualquer cenário. Na visão de planejamento dos participantes do workshop da APL de TI de Maceió, há um conjunto significativo delas que mereceu destaque, tendo sido atribuídas pelo grupo também segundo as categorias de tendências econômicas, tecnológicas e político-institucionais. As cartelas utilizadas foram as de cor AZUL.

### (c) As "conversações estratégicas"

O que se pretendeu, em última análise, com a aplicação deste método de planejamento de cenários foi dar partida a **conversações estratégicas** no conjunto das iniciativas da APL de TI de Maceió para levar à frente o seu posicionamento estratégico para os próximos 7 anos. Na visão de *Kees Van Der Heijden*, um dos pioneiros da arte-ofício da cenarização, essas conversas são essenciais para o "bom processo" nas organizações que querem se preparar para as supresas inevitáveis do futuro. As conversações incorporam visões alternativas de futuro ao processo decisório e trazem os nomes criativos dos cenários às conversas informais da organização que planeja. Se assim acontece, o trabalho com cenários se torna eficaz, "iluminando" o presente e ajudando a encaminhar decisões estratégicas robustas, que devem se expressar em ajustes no plano de ação do setor de TI de Maceió.

## 2) Backasting



Para a dinâmica do segundo momento, que visava obter um plano de ação no contexto das incertezas e a partir dos 4 temas estratégicos gerados na parte da manhã, o consultor fez uso de adaptações da *Porto Marinho* para a técnica de *backcasting*<sup>2</sup>, desenvolvida por Larry Hirschhorn.

<sup>2</sup> Adaptações baseadas nas contribuições de Larry Hirschhorn no artigo "Creating Sustainable Change through Backcasting", *Rotman Magazine*, Winter, 2011, pp. 107-110.

Os participantes foram divididos em dois grupos, cada grupo com 2 temas estratégicos, tendo sido os participantes orientados a usar cartelas coloridas (ver foto) seguindo um esquema de *backcasting* para se chegar a um **plano de ação** baseado em rede de causalidade, com o seguinte roteiro metodológico:

- definir um *objetivo estratégico* a partir do tema (no caso, o objetivo foi fraseado pelo mediador na forma de *resultado esperado*, para facilitar a criação da rede de causalidade) – cartelas BRANCAS;
- especificar um *obstáculo* que, na visão do grupo, impede as iniciativas do APL de TI de atingir aquele resultado – cartelas VERDES;
- fazer a *pergunta* “por que AINDA não removemos o obstáculo?”, isto é, se era importante chegar ao resultado, por que ainda não se conseguiu isso?
- dar *duas razões* (e apenas 2) para o fato de ainda não se ter removido o obstáculo – cartelas AMARELAS;
- e, finalmente, definir *duas ações* para cada razão (4, portanto, e somente 4 no total) para enfrentar os problemas/razões que os impediam de remover o obstáculo para chegar ao resultado pretendido – cartelas AZUIS.

## **O resultado do seminário de planejamento estratégico da APL de TI de Maceió**

Colocadas as premissas do método de trabalho e a dinâmica que se estabeleceu com os participantes do workshop, já é possível tratar de forma compreensível dos resultados da visualização de cenários e do *backcasting*. O relato a seguir procura fazer justiça ao grande esforço empreendido pelo dirigentes e gestores das entidades e empresas reunidas para o planejamento estratégico do APL de TI de Maceió.

### 1) As duas dimensões de incertezas para a APL de TI de Maceió no horizonte de 7 anos

Para definir as duas variáveis que representavam as mais importantes incertezas críticas condicionadoras do futuro das iniciativas do APL de TI de Maceió, os participantes foram estimulados pelo mediador a discutir as cartelas ROSA. As transcrições das cartelas seguem abaixo, agrupadas segundo as categorias de **incertezas críticas** *político-institucionais*, *econômico-sociais* e *tecnológicas*. Em seguida, faz-se o relato do processo de escolha dos dois eixos.

#### *Político-institucionais*

- Garantia de continuidade da política de apoio e investimento no PAPL e no Pólo Tecnológico por parte do governo (7 referências)

- Governo mais eficiente, com menos mão de obra e mais investimento (2 referências)
- Grandes empresas de TI (multinacionais) em Alagoas (2 referências)
- Insegurança jurídica (2 referências)
- Investimento na infraestrutura do Bairro do Jaraguá
- Participação popular
- Educação de base
- Alocação das empresas de TI no Polo Tecnológico
- Políticas públicas e mecanismos de empobrecimento civil
- Concentração das políticas para TI nos grandes centros
- Governo utilizar soluções locais em mais de 40% da demanda
- Falta de ações encadeadas que assegurem resultados
- Melhores investimentos em qualidade de vida e mobilidade urbana
- Mobilidade social
- Integração entre empresas no polo
- Saúde pública
- Aporte de recursos financeiros pelas iniciativas pública e privada
- Problemas encontrados na continuidade de gestão e governança (governo)
- Governança APL TI
- Apoio da universidade
- Segurança pública
- Ausência de estratégia de desenvolvimento da cidade
- Remodelagem de processos de negócio (especialmente setor público)
- Aceleradoras, investimento em "networks"

### *Econômico-sociais*

- Capital humano qualificado (massa crítica) (3 referências)
- Acesso a mercados -- conseguir exportar produtos e serviços (2 referências)
- Sustentabilidade econômica
- Tempo de aprofundamento da crise e dos ajustes fiscais
- Consumo dos dados abertos
- O percentual da renda oriunda do funcionalismo público em Alagoas ainda será tão grande
- Engajamento de *stakeholders*
- Relação com o centro econômico do Brasil (SP)
- Concorrência com outros polos
- Aumento da concentração populacional de Alagoas em Maceió
- Absorção das novas empresas pelo mercado





*(b) As incertezas quanto à capacidade local de atrair, qualificar e reter talentos para a indústria de TI*

Definido o eixo de incertezas mais próximo da capacidade de intervenção do APL de TI de Maceió, o grupo passou a analisar a polaridade para o outro eixo. A tentativa é sempre a de buscar as cartelas que expressem variáveis não-correlacionadas com as primeiras. Isto é, ao se afastar mais do ambiente decisório do grupo que planeja, aumenta a incerteza e, portanto, busca-se maior precaução com as surpresas inevitáveis do futuro. Produz-se, assim, uma tensão criativa entre variáveis mais próximas e mais distantes da capacidade de intervenção do APL de TI de Maceió, o que enriquece a imaginação de cenários.

Na discussão, o grupo resolveu concentrar atenção nas variáveis que tratavam do *formação e retenção de capital humano* na cidade de Maceió para compor a polaridade do segundo eixo de incertezas [na disposição de cartelas para compor os quadrantes retratados na foto ilustrativa, o eixo horizontal – com a polaridade RDM (+)/RDM (-), representando o espaço de incertezas “Resto-Do-Mundo”, mais afastado da capacidade de intervenção dos atores do APL].

De um lado, imaginou-se que seria razoável esperar que os esforços de articulação dos *stakeholders* do APL pudesse induzir ou provocar um maior envolvimento de agentes decisórios públicos e privados para mobilizar universidades públicas e privadas na criação de uma massa crítica de talentos em número e qualidade suficientes para fazer avançar vigorosamente o APL de TI. Do outro lado, o grupo também considerou que seria razoável imaginar que isso não acontecesse.

As duas dimensões de incertezas, ortogonais entre si, permitiram aos participantes do seminário a proposição de quatro cenários factíveis, que também serão condicionados, inevitavelmente, pelas tendências irreversíveis das quais trata o próximo item.

## 2) Tendências irreversíveis

Um conjunto de tendências que foram consideradas irreversíveis no ambiente de formulação de estratégias do APL de TI de Maceió foi extraído pelo relator das cartelas AZUIS. As tendências irreversíveis são forças condicionadoras de quaisquer que sejam os cenários propostos.

Observar que algumas dessas forças também foram entendidas como incertezas críticas por participantes com opiniões diferentes. A opção do relato é deixá-las assim, sem arbitragem externa ao debate. Com isso se preserva o ambiente decisório do seminário, sem prejuízo do resultado. Afinal, quando isso acontece em pontos cruciais para a estratégia, só torna mais *dramática* a incerteza, exigindo atenção especial da gestão do plano estratégico.

*Político-institucionais*

- Governo mais aberto (acesso às informações) e ações governamentais transparentes (3 referências)
- Modelo de governança corporativa (jurídico e gestão) definido para o Polo (2 referências)
- Incentivos governamentais ao Polo (2 referências)
- Aproximação das empresas veteranas com as mais novas (startups)
- Maior engajamento da indústria, academia e governo
- Avanços na educação
- Ações concretas para o segmento
- Regulamentação jurídica para o uso de dados da internet
- Ações assertivas cooperadas com o uso das tecnologias para maior união de esforços
- Falência total da indústria sucroenergética como geração de emprego e compradora/criadora de tecnologias
- Novo modelo de representação popular

#### *Econômico-sociais*

- Crescimento do número de empresas da economia criativa (4 referências)
- Avanços (crescimento) na economia (2 referências)
- Qualidade de vida, saúde (física, social e psicológica) (2 referências)
- Valorização imobiliária do Jaraguá
- Critérios de sustentabilidade no planejamento estratégico
- Sobreposição do setor de TI em relação à economia sucroalcooleira
- Clientes cada vez mais exigentes para investir
- Atração de novas empresas geradas pelo crescimento do setor (aplicativos, mobilidade, nuvem)
- Responsabilidade socioambiental
- Novas relações de trabalho
- Aumento do número de pequenas empresas de TI, startups
- Redução da carga tributária
- Crescimento do empreendedorismo social
- Migração da força econômica do setor sucroalcooleiro para o setor de serviços
- Internet das coisas
- Incentivo ao empreendedorismo
- Digitalização do cotidiano

#### *Tecnológicas*

- BIG DATA, dados abertos (2 referências)
- Geoinformação e geotecnologias
- Alagoas como referência em pesquisas e empresas tecnológicas do Nordeste
- Soluções em “cloud” e embarcadas, mobile, IOT
- Fortalecimento do cenário de inovação/startup
- O acesso massivo e instantâneo à informação
- Crescimento de empresas alagoanas de TICS
- Substituição de trabalhos manuais por robôs ou automação
- Mobilidade urbana

### 3) Narrativas dos cenários

Neste item, o relatório passa a construir o que se convencionou chamar de **narrativas** dos cenários. Trata-se de “contar histórias” plausíveis sobre o futuro, a partir das incertezas críticas e das tendências irreversíveis propostas no seminário de planejamento. A forma como se faz procura facilitar a *conversação estratégica* sobre o futuro pela escolha criativa dos **nomes** dos cenários, correspondendo a cada um dos quadrantes das incertezas críticas, e pela incorporação da **fala** dos participantes do seminário na narrativa de cenários hipotéticos (mas plausíveis de acontecer) num futuro próximo.

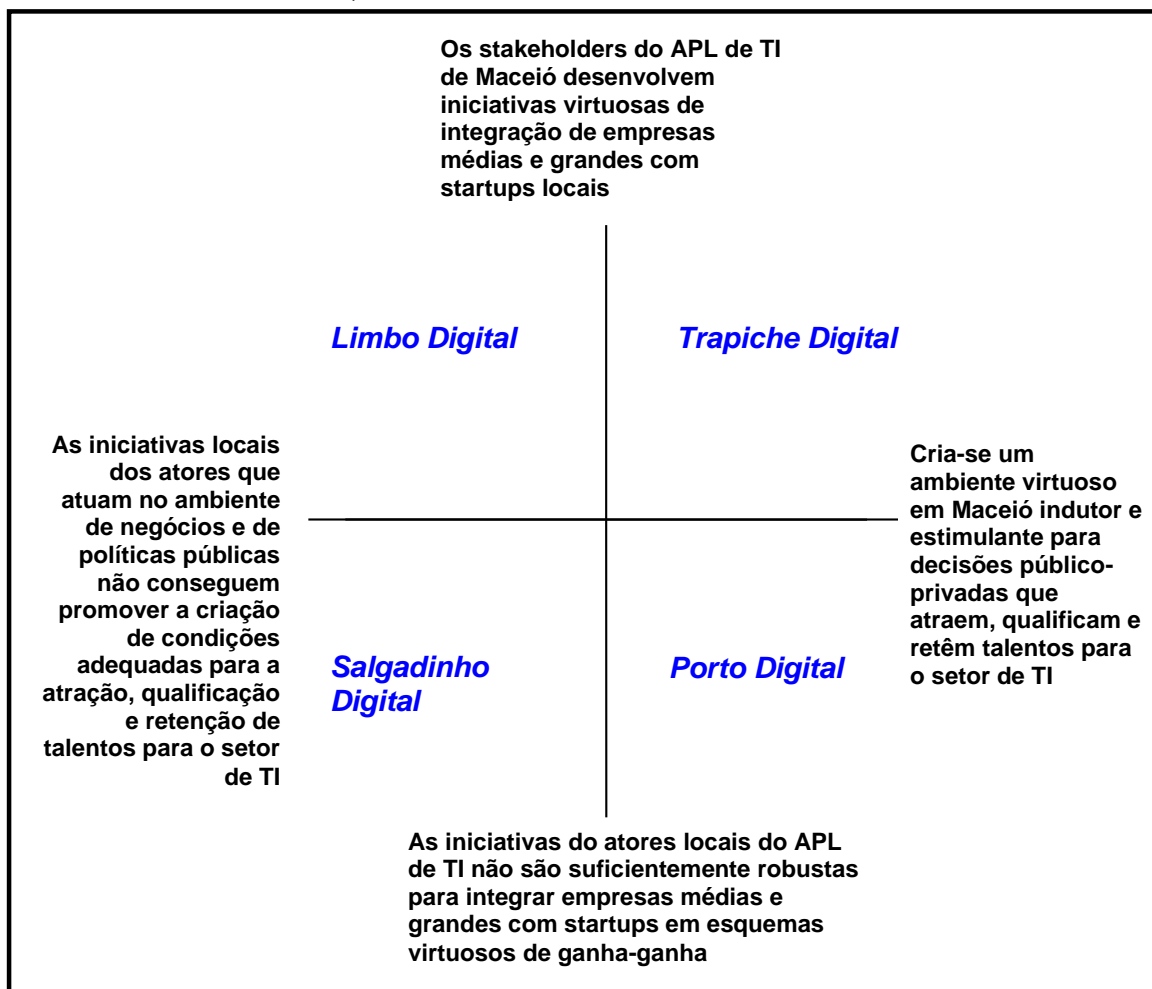
O objetivo do exercício é estabelecer um diálogo com situações das quais as iniciativas do setor de TI de Maceió desejam se aproximar (o cenário desejado), se afastar (o cenário mais drástico) ou com as quais precisa aprender a conviver (os cenários híbridos e, no extremo, também o mais drástico), balizando o posicionamento do APL de TI de Maceió para os próximos 7 anos.

A nomenclatura dos cenários foi obtida a partir das proposições dos participantes, estimulados pelo mediador a exercitar a imaginação ao se transportarem para os ambientes hipotéticos gerados pelos quadrantes.

A figura a seguir ilustra o resultado, que será comentado logo abaixo, quadrante a quadrante. Os participantes do workshop são estimulados a acrescentar narrativas para cada cenário, na medida em que testam o plano de ação definido em cada situação hipotética. Costuma-se chamar esses testes de “túneis de vento”, numa metáfora bem aplicada dos testes aeronáuticos que avaliam a robustez dos projetos.

**Cenários 2022**  
**Workshop de Planejamento Estratégico do APL**  
**de TI de Maceió**

**Quadrantes de incertezas críticas**



**(a) Trapiche Digital**



Neste cenário, o APL de TI de Maceió consegue desenvolver iniciativas que integram as médias empresas locais com as criativas startups alagoanas (as empresas mais maduras da Assespro/AL aprofundam as parcerias estratégicas com as startups que povoam o “SururuValley”), ao mesmo tempo em que se estabelecem estratégias virtuosas de integração das empresas locais na cadeia de valor de grandes empresas de TI atraídas para Alagoas. Isso se dá ao mesmo tempo em iniciativas de grande consistência criam um ambiente decisório adequado para que haja um esforço de universidades (públicas e privadas) e de empresas na atração, qualificação e retenção de capital em quantidade e qualidade para fazer avançar, de forma competitiva, o APL de TI de Maceió. Essa é uma situação plausível que levou o grupo de cenarização a denominar o quadrante de **Trapiche Digital**, numa referência metafórica de grande valor simbólico que associa o cenário à ocupação bem-sucedida do Jaraguá pelas empresas e instituições do APL de TI. Uma denominação alternativa importante (mas menos potente, do ponto de vista da importância de se criarem metáforas mobilizadoras, na opinião do relator), também surgiu para o cenário: “Cais Tecnológico”.

**(b) Salgadinho Digital**



Numa situação oposta à do primeiro cenário, mas também razoável, configura-se uma trama de variáveis em que o APL de TI de Maceió, faz grande esforço de modelagem de negócios envolvendo empresas grandes, médias e startups mas não consegue ser exitoso nas suas iniciativas, perdendo-se em desentendimentos menores e idiossincrasias que impedem uma integração efetiva das empresas em esquemas de ganha-ganha.. Para complicar mais, os atores que atuam no ambiente de negócios e de políticas públicas não conseguem promover a criação de condições adequadas para a atração, qualificação e retenção de talentos para o setor, desestimulando as universidades públicas e privadas para um envolvimento mais efetivo com a estratégia do APL de TI de Maceió. Esse é o quadrante de incertezas que o grupo, com apreensão e ironia mordaz, resolveu denominar de **Salgadinho Digital**, numa clara polarização simbólica com o melhor cenário (“Trapiche Digital”) ao desfazer a metáfora “portuária” com a referência ao riacho que deságua no Jaraguá. Um outro nome também foi especulado, também com carga emocional negativa por remeter ao passado/presente sucroenergético do Estado: “Canavial”.

**(c) Limbo Digital**



Existe ainda a possibilidade, nos quadrantes de incertezas gerados pelo exercício de planejamento de cenários do APL de TI de Maceió,

de uma situação também factível em que os atores mobilizados pelo setor de TI conseguem ser bem-sucedidos nos seus esforços de integração das estratégias empresariais das empresas startups, médias e grandes. Mas essa situação poderia estar combinada com a total incapacidade dos atores locais de promover a criação de condições para atrair, qualificar e reter talentos para o APL de TI. Configura-se, neste caso, um cenário que o grupo resolveu chamar adequadamente de **Limbo Digital**, denominação que demonstra a frustração dos participante do workshop com o esforço extraordinário do setor sem uma correspondência com as condições locais de contorno. Outro nomes: "Oco Digital", "Coqueiro Seco".

#### ***(d) Porto Digital***



Finalmente, pode-se ver agora, neste exercício de contar histórias plausíveis sobre o futuro, o que poderia acontecer no caso também possível do APL de TI de Maceió não ter conseguido integrar convenientemente os modelos de negócios da startups, médias e grande empresas de TI, quando, por iniciativas de atores públicos e privados locais, ocorre um esforço bem-sucedido de atração e formação de talentos para a área de TI sem um mercado de trabalho absorvedor dessas competências. Para este cenário também possível, o grupo resolveu escolher a denominação de **Porto Digital**, numa fina ironia com o que poderia ser um grande êxodo de mão de obra qualificada para o parque tecnológico de TI do Recife. Um outro nome, também na mesma linha de raciocínio, surgiu: "Debandada".

#### 4) Plano de ação

Apresentados os cenários, o relatório agora avança para organizar as **ações** definidas pelos dois grupos de trabalho que trabalharam os 4 temas estratégicos escolhidos na discussão dos cenários. O plano de ação é preliminar mas já traz uma coluna para a definição de *iniciativas de curto prazo* e *responsáveis* visando apoiar as reuniões de *follow-up*. A ideia é não desperdiçar a energia propositiva que a técnica de visualização por cartelas permite.

No dia mesmo do workshop, os participantes que fotografaram as redes de causalidade já saíram com indicativos para ação imediata. Basta seguir o que colocaram e aprovaram nas cartelas AZUIS, em discussões sucessivas dentro de cada um dos grupos e no coletivo de participantes (cada grupo "visitou" o trabalho do outro e contribuiu com a discussão). O plano de ação é, portanto, uma síntese com as convergências de TODOS os participantes.

## Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió Cenários 2022

### Plano de Ação 2015

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1			
<i>Mão de obra especializada atraída e fixada</i>			
Principal OBSTÁCULO para se alcançar o objetivo	RAZÕES que impedem a remoção do obstáculo	ACÕES para enfrentar os impedimentos	Iniciativas de CURTO PRAZO com indicação de RESPONSÁVEIS para dar partida na execução
Os participantes do Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió consideraram que <b>ter ecossistemas pouco atrativos</b> é o principal OBSTÁCULO que precisa ser removido para se atingir o objetivo.	<b>Razão 1:</b>  <b>Faltam boas condições de trabalho</b>	Ação 1: <i>Criar um bom ambiente de trabalho que também tenha ferramentas adequadas para o desenvolvimento das atividades [tanto internamente às empresas quanto externamente – destaque para a criação do ambiente em Jaraguá]</i>	
		Ação 2: <i>Implementar métodos de gestão com metas claras e adequadas</i>	
	<b>Razão 2:</b>  <b>Expectativas de desenvolvimento</b>	Ação 3: <i>Promover a maior participação dos colaboradores nas decisões e nos resultados [mapear expectativas dos colaboradores; levar em conta pesquisas feitas, como a sobre o pessoal de desenvolvimento feita pela Zeropixel – os desenvolvedores querem sair do</i>	

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1</b>			
<i>Mão de obra especializada atraída e fixada</i>			
<b>Principal OBSTÁCULO para se alcançar o objetivo</b>	<b>RAZÕES que impedem a remoção do obstáculo</b>	<b>ACÕES para enfrentar os impedimentos</b>	<b>Iniciativas de CURTO PRAZO com indicação de RESPONSÁVEIS para dar partida na execução</b>
		Estado, têm "ego", estão mais interessados no <i>branding</i> ao dizer que trabalham em empresas estrangeiras; ver também a pesquisa feita pela CONAJE]	
		Ação 4: <i>Promover a capacitação continuada</i> [as empresas devem cooperar com a academia na formação; usar formas lúdicas de aprendizagem]	



**Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió**  
**Cenários 2022**  
**Plano de Ação 2015**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</b>			
<i>Cultura empreendedora ampliada</i>			
<b>Principal OBSTÁCULO para se alcançar o objetivo</b>	<b>RAZÕES que impedem a remoção do obstáculo</b>	<b>ACÕES para enfrentar os impedimentos</b>	<b>Iniciativas de CURTO PRAZO com indicação de RESPONSÁVEIS para dar partida na execução</b>
Os participantes do Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió consideraram que <b>a falta de educação empreendedora</b> é o principal OBSTÁCULO que precisa ser removido para se atingir o objetivo	<b>Razão 1:</b>  <b>Falta de estímulo e conhecimento</b>	Ação 1: <i>Ajustar as grades curriculares</i> [as empresas devem focar na faculdades particulares (começando pela Estácio?); fazer um trabalho junto às faculdades; levar o <i>mindset</i> do setor para a grade curricular; ver o caso de sucesso dos cursos de empreendedorismo do EBEP]	
		Ação 2: <i>Formar e capacitar os atores do ecossistema</i>	
	<b>Razão 2:</b>  <b>Aversão ao risco</b>	Ação 3: <i>Buscar a estabilidade regulatória</i> [atuar junto aos legisladores; as empresas devem apoiar os cursos que se disponham a usar as suas instalações para "residências" em	

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</b>			
<i>Cultura empreendedora ampliada</i>			
<b>Principal OBSTÁCULO para se alcançar o objetivo</b>	<b>RAZÕES que impedem a remoção do obstáculo</b>	<b>ACÕES para enfrentar os impedimentos</b>	<b>Iniciativas de CURTO PRAZO com indicação de RESPONSÁVEIS para dar partida na execução</b>
		empreendedorismo (inclusive social)]	
		<i>Ação 4: Apoiar a preparação de projetos, planos de negócio, análises de mercado, estratégia e fomento</i>	

**Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió**  
**Cenários 2022**  
**Plano de Ação 2015**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</b>			
<i>Empresas internacionalizadas e exportadoras</i>			
<b>Principal OBSTÁCULO para se alcançar o objetivo</b>	<b>RAZÕES que impedem a remoção do obstáculo</b>	<b>ACÕES para enfrentar os impedimentos</b>	<b>Iniciativas de CURTO PRAZO com indicação de RESPONSÁVEIS para dar partida na execução</b>
Os participantes do Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió consideraram que <b>a falta de competitividade das empresas</b> é o principal OBSTÁCULO que precisa ser removido para se atingir o objetivo	<b>Razão 1:</b>  <b>Nível desprezível de maturidade</b>	Ação 1: <i>Capacitar as empresas</i> [associada à identificação da cadeia de valor do setor (ver objetivo 4); aproveitar as demandas mais sofisticadas para qualificar as empresas – caso da Roche]	
		Ação 2: <i>Estimular a troca de experiências</i> [caso da +UP Alagoas]	
	<b>Razão 2:</b>  <b>As empresas não sabem ganhar dinheiro</b>	Ação 3: <i>Investir na inteligência de negócio</i> [aproveitar oportunidades]	
		Ação 4: <i>Desenvolver ações de promoção comercial</i> [fazer o branding do ecossistema]	

## Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió

### Cenários 2022

#### Plano de Ação 2015

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4			
<i>Modelo de governança efetiva do APL + Startups</i>			
Principal OBSTÁCULO para se alcançar o objetivo	RAZÕES que impedem a remoção do obstáculo	ACÕES para enfrentar os impedimentos	Iniciativas de CURTO PRAZO com indicação de RESPONSÁVEIS para dar partida na execução
Os participantes do Planejamento Estratégico do APL de TI de Maceió consideraram que <b>a falta de protagonismo do setor de TI</b> é o principal OBSTÁCULO que precisa ser removido para se atingir o objetivo	<b>Razão 1:</b> <b>Falta de integração</b>	Ação 1: <i>Criar um conselho do setor</i> [com representação de todos; #SururuValley poderia ser isso?; o que se precisa é muito mais um local para discutir com o compromisso de fazer (sem CNPJ); pode funcionar como um protótipo de governança do Cais Tecnológico]	
		Ação 2: <i>Fazer planejamento para o setor</i>	
	<b>Razão 2:</b> <b>Identificação da cadeia produtiva (quem são? o que precisam?)</b>	Ação 3: <i>Mapear os atores, suas competências e necessidades</i>	
		Ação 4: <i>Mobilizar a cadeia produtiva</i> [o setor já tem 900 empresas em Maceió]	