

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE
ARRANJOS
PRODUTIVOS LOCAIS

Desenvolver para crescer | 2013



APL POLO DE MODA
DA SERRA GAÚCHA

**PLANO DE
DESENVOLVIMENTO DE
ARRANJOS PRODUTIVOS
LOCAIS**

Desenvolver para crescer

APL POLO DE MODA DA SERRA GAÚCHA

**PLANO DE
DESENVOLVIMENTO DE
ARRANJOS PRODUTIVOS
LOCAIS**

Desenvolver para crescer

APL POLO DE MODA DA SERRA GAÚCHA

2013

Capa:

Rosiana Debarba Frizon e Josiel Ramos de Lima

Diagramação:

M-Arte – Projetos Gráficos e Diagramações

Projeto

Plano de Desenvolvimento de arranjos produtivos locais

APL Polo de Moda da Serra Gaúcha

Execução:

Universidade de Caxias do Sul

Equipe Técnica Responsável

Adriana Speggiorin

Andrea Balbinot

Eliana Maitoda

Mercedes Lusa Manfredini (Coordenadora)

Colaboradores

Bernardete Susin Venzon

Marcelo Luis Thomé

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO / 9

2 OBJETIVOS / 13

2.1 Objeto Geral / 13

2.2 Objetivos Específicos / 13

3 METODOLOGIA / 15

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA / 19

4.1 Redes de cooperação produtivas / 19

4.2 Cadeias produtivas e os fatores de competitividade / 20

5 DIAGNÓSTICO DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DO APL POLO DE MODA / 29

5.1 O território / 29

5.2 Caracterização do APL / 30

6 ANÁLISE ESTRUTURAL DO APL POLO DE MODA / 39

6.1 Cadeia Produtiva / 39

6.2 Perfil das Empresas do APL / 43

6.3 Análise da cadeia de valor têxtil e confecções do Aapl / 46

7 ANÁLISE DAS 91 EMPRESAS DO APL POLO DE MODA DA SERRA GAÚCHA / 63

8 RESUMO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS / 71

9 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA / 79

9.1 Análise da competitividade / 79

9.2 Fatores que criam vantagem competitiva / 84

10 CONCLUSÃO / 85

11 IDEOLOGIA / 89

- 11.1 Missão / 89
- 11.2 Visão / 89
- 11.3 Valores / 89
- 11.4 Políticas / 89
- 11.5 Estratégias e agenda de ações / 90
- 11.6 Sugestões de priorização das ações / 97

BIBLIOGRAFIA / 101

ANEXO 1 / 105

ANEXO 2 / 108

ANEXO 3 / 109

LISTA DE FIGURAS

- Figura 01– Redes de cooperação de acordo com Casarotto Filho e Pires / 20
- Figura 02 – Cadeia de valor (Porter, 1999) / 23
- Figura 03 – Municípios que compõem o APL Polo de Moda da Serra Gaúcha / 29
- Figura 04 – Organograma do APL / 35
- Figura 05 – Estrutura e governança do APL / 36
- Figura 06 – Cadeia têxtil: insumos, indústrias, processos e produtos / 41
- Figura 07 – Necessidade da Cadeia de Valor do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha / 53
- Figura 08 – Cadeia produtiva da indústria têxtil e confecção da serra gaúcha / 56
- Figura 09 – Exemplo da cadeia industrial têxtil e confecção da serra gaúcha / 56
- Figura 10 – Exportações e importações de produtos / 60

LISTA DE QUADROS

- Quadro 01 – Classificação Quanto ao Porte das Empresas pelo Número de Empregados / 17
- Quadro 02 – Empresas quanto ao número de funcionários / 64
- Quadro 03 – Empresas quanto ao porte / 64
- Quadro 04 – Empresas Pesquisadas no APL / 65
- Quadro 05 – Maiores problemas enfrentados pelas empresas / 68

- Quadro 06 – O que falta para a empresa ser mais competitiva / 69
- Quadro 07 – O que falta no APL Polo de Moda para a empresa ser mais competitiva / 69
- Quadro 08 – O que falta nas Instituições de Ensino para a empresa ser mais competitiva / 70
- Quadro 09 – O que falta no Governo para a empresa ser mais competitiva / 70
- Quadro 10 – O que falta na cidade/região para a empresa ser mais competitiva / 70
- Quadro 11 – Padrão de competitividade do APL / 79
- Quadro 12 – Forças e Fraquezas – Ameaças e Oportunidades para o APL Polo de Moda / 81
- Quadro 13 – Oportunidades e Ameaças para o APL Polo de Moda / 82

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01 – Número de estabelecimentos do setor têxtil / 44
- Gráfico 02 – Número de empregos no setor têxtil / 44
- Gráfico 03 – Empresas quanto ao segmento / 63
- Gráfico 04 – Desitno das vendas / 65
- Gráfico 05 – Conhece a atuação do APL Polo de Moda / 66
- Gráfico 06 – Fonte de informação para inovação de processo ou produto / 66
- Gráfico 07 – Fonte de informações para transformar tendências em produto / 67
- Gráfico 08 – Qualificação de mão de obra / 68

LISTA DE TABELAS

- Tabela 01 – Número de empregados no APL / 37
- Tabela 02 – Porte da empresas / 38
- Tabela 03 – Evolução da Escolaridade do APL / 45
- Tabela 04 – Evolução da Faixa salarial do Apl / 45

1 INTRODUÇÃO

A consolidação de um Plano de Desenvolvimento Integrado do *APL – Polo de Moda da Serra Gaúcha Têxtil e Confecção* foi possível através das parcerias firmadas entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul através da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) e Universidade de Caxias do Sul.

O estudo começa com uma caracterização da atividade têxtil e do vestuário no que diz respeito ao seu processo produtivo e a sua estrutura. Segue-se uma apresentação do contexto socioeconômico em que se insere, através das grandes variáveis agregadas do mercado, sua dimensão e evolução nos últimos anos.

O objetivo desejado com a elaboração de um Plano de Desenvolvimento para o APL é o de criar uma visão compartilhada de futuro a ser perseguida pelas empresas, pelas instituições não governamentais locais, pela comunidade e pelos poderes públicos municipal, estadual e federal, de modo a propiciar o desenvolvimento econômico local com equidade e sustentabilidade.

A região da serra gaúcha, com uma população multicultural e diferentes segmentos produtivos, necessita de um plano integrado de ações. Algumas iniciativas foram tomadas para apresentar a caracterização regional do *APL – Polo de Moda da Serra Gaúcha Têxtil e Confecção*, esboçando o perfil da região para organizar ações coletivas com objetivo de diagnosticar a situação atual. Para tanto, faz-se necessário elaborar uma pequena descrição histórica de como se

iniciou e evoluiu a atividade na região, para pensar em ações de curto, médio e longo prazo.

O Plano pretende apresentar um panorama da representatividade do setor para a economia local/regional do estado do Rio Grande do Sul, bem como, a significativa função que este polo produtivo exerce para o desenvolvimento econômico local. Assim, se busca apresentar um retrato atual de suas características, oportunidades e desafios para o seu desenvolvimento.

O presente plano foi elaborado e desenvolvido sempre com o aval e suporte dos atores envolvidos – representantes do Conselho Gestor do APL, SENAI, SEBRAE, Universidade de Caxias do Sul e Prefeituras envolvidas na APL, durante o período de março de 2012 a abril de 2013.

Este documento propõe ações de curto, médio e longo prazo, as quais visam a eficiência e perenidade do arranjo seja nos quesitos da gestão do APL e seu desenvolvimento diante das necessidades apresentadas pela competitividade, como nos mecanismos de governança e decisões.

As ações apresentadas neste plano de desenvolvimento foram elaboradas e validadas pela governança do arranjo, com base nos principais desafios e oportunidades encontrados pelo setor. Tais ações visam formalizar parcerias locais e estaduais, bem como, concretizar novas parcerias a fim de otimizar recursos, compartilhar objetivos comuns e consolidar o processo de cooperação e interação entre os atores deste processo.

Percebe-se que o trabalho aponta para a necessidade de metodologia para detectar o potencial competitivo do aglomerado bem como alternativas de dinamização do território como um todo, por meio de análises, recomendações e sugestões que podem ser implantadas pelos empresários, atores institucionais, governo e até mesmo pela população sensível ao desenvolvimento.

Desta forma, este trabalho pretende analisar as potencialidades e fragilidades das empresas de micro e pequeno porte da cadeia têxtil/ confecção, considerando as mudanças estruturais que estão ocorrendo nesta indústria e seus reflexos sobre a conduta e o desempenho da cadeia.

2 OBJETIVOS

Neste capítulo apresentamos os objetivos a serem alcançados com o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 Objetivo Geral

Elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL da Moda da Serra Gaúcha a fim de criar uma visão compartilhada de futuro a ser perseguida pelas empresas, pelas instituições não governamentais locais, pela comunidade e pelos poderes públicos municipal, estadual e federal, de modo a propiciar o desenvolvimento econômico local com equidade e sustentabilidade.

O objetivo deste trabalho é desenvolver uma análise do Arranjo Produtivo Local do Segmento Têxtil-Confecções da região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, principalmente do setor de confecções e malharias, com a realização de diagnósticos detalhados e permitirá a identificação do potencial das empresas e de suas principais fragilidades, para a elaboração de propostas de ações de melhorias reais e factíveis para as mesmas, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas e promover o desenvolvimento econômico local e regional.

2.2 Objetivos Específicos

∇□ Caracterização e Contextualização do Arranjo Produtivo Local;

∇□ Mapeamento da Cadeia Produtiva e da Cadeia de Valor do APL;

∇□ Identificação da geração de Tecnologias e Inovações para agregação de valor a cadeia produtiva;

∇□ Identificação dos entraves e potenciais de sustentabilidade da cadeia produtiva/valor;

∇□ Definição de estratégias para ampliação de mercado do APL.

∇□ Fornecer dados e subsídios para a formulação de políticas públicas mais amplas, nos três níveis de governo e para melhorar a competitividade sistêmica do referido arranjo.(ver este)

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na construção do *Plano de Desenvolvimento do APL da Moda da Serra Gaúcha* preconiza um enfoque participativo e estratégico, ou seja, no processo de elaboração do Plano houve participação dos atores locais para o fortalecimento de todos os elos da cadeia produtiva presentes no APL, resultando em um Plano em que empresas, entidades e a comunidade se sintam representadas e protagonistas.

Na elaboração deste estudo, para atingir os objetivos estabelecidos, foram utilizadas informações coletadas de formas distintas: a) Inicialmente, buscou-se, através de uma revisão bibliográfica, pesquisas e estudos já realizados na área, uma base conceitual para a consolidação do referencial teórico utilizado - consulta a livros, artigos, relatórios de sindicatos, associações, CICs, publicações oficiais, etc; b) Definição dos atributos e identificação de características do APL; c) análise e identificação de temas relevantes; d) identificação dos Principais Agentes e Instituições-chave; e) Questionário com empresas (91) e 14 entrevistas semi estruturadas com atores internos do arranjo (conselho gestor e coordenadores ou vice coordenadores dos Grupos de Trabalho - GT's).

Com base nas informações coletadas nas duas etapas (dados secundários) e entrevistas e levantamentos foi feita: a) Análise dos dados (características locais) tomando-se como base os fatores ou atributos e as estratégias identificadas no desenvolvimento do trabalho;

b) análise dos diagnósticos das empresas do setor de vestuário e têxtil, realizados na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, com a utilização de pesquisa estruturada; e c) estratégias e Agenda de Ações.

Cabe salientar que o estudo passou por duas etapas principais, antes das entrevistas propriamente ditas: coleta de dados secundários: dados já existentes sobre os APLs e coleta de dados primários: busca por novos dados e elementos adicionais e complementares através das entrevistas *in loco*.

O primeiro dos dois instrumentos é um modelo de diagnóstico estruturado (anexo 1) que é uma pesquisa que caracteriza a empresa quanto ao seu porte, seus produtos, seus empregados, onde busca a inovação e tendências bem como, identifica as relações da empresa com o mercado. Este instrumento também mede as relações da empresa com as entidades de apoio (sindicatos e associações), os órgãos governamentais (municipal, estadual e federal), as entidades de treinamento e suporte técnico (SEBRAE, SENAI, Universidades e Escolas Técnicas) e demais atores que compõem o referido arranjo produtivo e sobre competitividade da empresa.

O segundo instrumento, é uma entrevista semiestruturada com os agentes (anexo 2) sobre os temas relevantes reitados da reunião realizada entre junho de 2012 e janeiro de 2013 que combina perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, no qual o pesquisador deve seguir um roteiro, mas tem a liberdade de condução para o aprofundamento da questão que lhe interesse (Maitoda, 2011), através de tantas outras perguntas quanto necessárias para a elucidação da questão. As entrevistas realizadas consideram a ação do Polo de Moda em relação aos temas: Quais os pontos fortes do arranjo, melhorias, posição do Polo diante do setor, expectativa de futuro e qual a contribuição da insituição que representa junto ao APL.

Portanto, este trabalho compreende uma revisão de alguns trabalhos já realizados e, principalmente, a análise de 91 empresas de micro e pequeno porte do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor Têxtil/Confecções da Serra Gaúcha. Para determinação do porte das empresas, foi utilizada a classificação segundo o SEBRAE, conforme quadro 1.

Quadro 01 – Classificação quanto ao porte das empresas pelo número de empregados.

PORTE	EMPREGADOS
Microempresa	Na indústria até 19 empregados No comércio e serviços até 09 empregados
Empresa de Pequeno Porte	Na indústria de 20 a 99 empregados No comércio e serviços de 10 a 49 empregados
Empresa de Médio Porte	Na indústria de 100 a 499 empregados No comércio e serviços de 50 a 99 empregados
Empresa de Grande Porte	Na indústria mais de 499 empregados No comércio e serviços mais de 99 empregados

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Redes de cooperação produtivas

Para compreender melhor a dinâmica da gestão e a sistemática operacional do APL Têxtil Confecções da Serra Gaúcha, pesquisamos um referencial teórico que permitisse entender as formas de integração dos elos da cadeia, suas relações, estratégias competitivas, bem como conhecer os sistemas técnico operacional e gerencial utilizados pelas empresas de pequeno porte do referido APL.

As redes de cooperação produtivas são formas de cooperação a partir de alianças estratégicas: Complexos industriais / organizações virtuais / parques tecnológicos / incubadoras de empresas / arranjos produtivos.

Quanto a redes de cooperação, o conceito de rede de empresas refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistêmicos entre ifrmas formalmente independentes, dando origem a um padrão particular de governança que é capaz de promover uma coordenação eficaz de atividades complementares realizadas por estas diversas empresas.

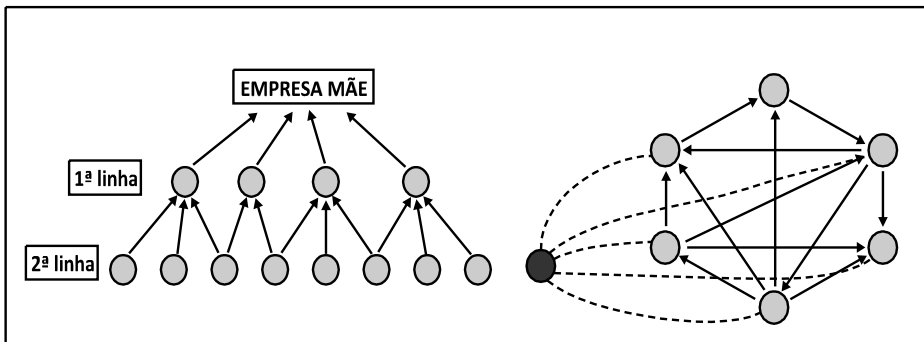
As redes possibilitam a consolidação de vínculos sistêmicos entre empresas, as quais assumem diversas formas: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa (compras centralizadas, propaganda cooperativada, lançamento

conjunto de coleções de produtos, participação em feiras), etc. Estas redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando redes de fornecedor-produtor-usuários), bem como estarem vinculadas a diferentes dimensões espaciais que podem conformam-se como redes locais, regionais ou nacionais.

As concentrações geográficas de empresas podem apresentar diferentes fases de maturidade, de acordo com o grau de interação entre os diversos agentes.

Casarotto Filho e Pires (1998) classificam em redes verticais (top down) e horizontais (flexíveis).

Figura 01 – Redes de cooperação de acordo com Casarotto Filho e Pires (1998, p. 34)



4.2 Cadeias produtivas e os fatores de competitividade

As empresas estão sob pressão para melhorar o seu desempenho e aumentar a sua competitividade. Novos produtores e de baixo custo estão entrando em mercados globais, intensificando a concorrência nos mercados de trabalho intensivo. Como as empresas podem se desenvolver e responder a este tipo de desafio, enquanto, ao mesmo

tempo mantém os retornos para trabalho e capital? A literatura sobre competitividade sugere que a mais viável resposta é ‘upgrade’ - para criar melhores produtos, torná-los mais eficientes, ou mais qualificados (PORTER, 1999; Kaplinsky, 2000). A competitividade depende tanto dos componentes relativos à dimensão nacional como dos componentes da dimensão internacional.

As corporações de ponta estão mudando: produção de alto volume para uma de alto valor, onde as redes de produção global se assemelham a uma rede de empresas independentes, porém interconectadas (Gereif, 2001).

Porter (1999) define os arranjos produtivos como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas, vinculadas por elementos comuns e complementares. Geram ganhos de eficiência coletiva, através das inter-relações empresariais que raramente poderiam ser atingidos pelos produtores isolados.

Segundo o SEBRAE, “APL são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência”.

Quanto à cooperação, o seu significado é o de trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados, entre os agentes.

O processo de participação de empresas em Arranjo Produtivo ocorre por meio de uma forte coordenação. Esse processo, denominado governança, é importante para a “geração, transferência e difusão de conhecimentos decisivos à inovação, que permite que as empresas melhorem seu desempenho” (HUMPHREY e SHMITZ, 2002, p. 2).

Em arranjos produtivos locais, identificam-se diferentes tipos de cooperação, incluindo a cooperação produtiva visando a obtenção de

economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e uma cooperação de inovação, que resulta na diminuição de riscos, custo, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial do arranjo produtivo local.

Desse modo, dentro dessa perspectiva de desenvolvimento, competitividade, ações coletivas, processo de coordenação, inovação tecnológica, entre outros, a questão da governança é importante na organização e envolvimento de atores locais para o processo colaborativo de ações de grupos em torno de interesses individuais e coletivos.

Para Porter (1989), a vantagem competitiva é obtida por meio das várias atividades existentes em uma empresa ou organização, e não pela visão do todo. Isso significa dizer que cada atividade em particular contribui, em diferentes níveis, para a agregação de valor e, conseqüentemente, para diferenciar produtos e processos. Além disso, pode-se observar qual a influência dessas atividades nos custos relativos.

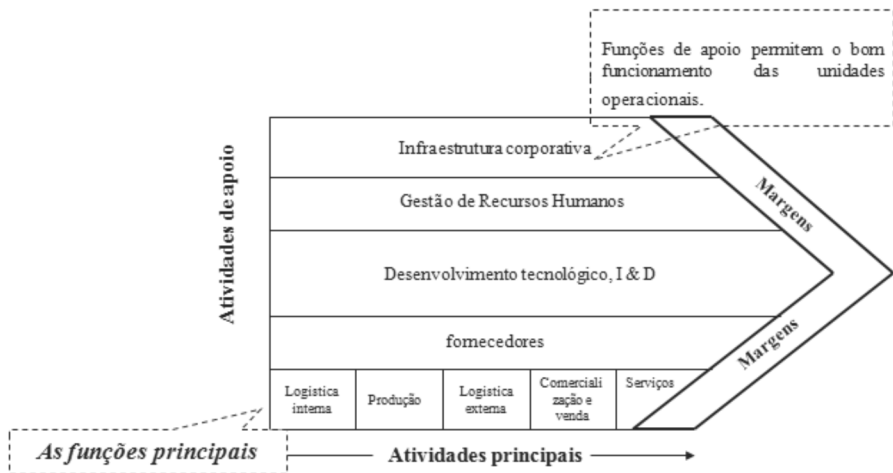
Porter e Millar (1985) definem “cadeia de valor” como o conjunto de várias atividades sequenciais, necessárias para o desenvolvimento de um determinado produto e/ou serviço. Esse conceito baseado numa visão detalhada e sistemática das operações desenvolvidas em uma organização permite determinar a participação de cada uma dessas operações na atribuição do valor do produto, que é dado pelo cliente.

Partindo dessa premissa, a empresa passa a ser analisada sob o conceito de uma cadeia de valor, onde é desmembrada nas suas principais atividades estratégicas. Essa desagregação permite entender os principais fatores que impactam os custos e as atividades com potencialidade para agregação de valor. Logo, pode-se considerar que a

empresa ou organização adquire vantagem competitiva incrementando e executando as atividades consideradas estratégicas, de forma mais otimizada possível.

As atividades de valor são divididas em dois grupos genéricos: atividades de apoio e primárias. As atividades primárias são aquelas responsáveis pela produção dos bens e sua consequente comercialização e serviços pós-venda. Na maioria das empresas, essas atividades podem ser divididas em cinco subatividades: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços. As atividades de apoio suportam as primárias, por meio do fornecimento de insumos, tecnologia, mão de obra, etc. A Figura 02 mostra a estruturação de uma cadeia de valor genérica.

Figura 02 – Cadeia de valor (Porter, 1999)



A análise da cadeia de valor ajuda a visualizar rapidamente uma realidade complexa, de inter-relação das transações centrais nas cadeias de valor com os integrantes de mercado no entorno empresarial imediato e mais amplo. (MCCORMICK Y SCHMITZ 2001)

De acordo com Porter (1998) o sucesso da empresa dependerá não do desempenho de cada departamento, mas do desempenho do todo, e a coordenação sob este contexto se torna essencial, daí a importância de formação de equipes multidisciplinares.

Segundo Kaplinsky e Morris (2000), a cadeia de produção é chamada de cadeia de valor, e consiste no arranjo das atividades necessárias para produzir um bem ou serviço, desde a sua concepção, passando pelas diferentes fases da produção até a entrega para o consumidor final. Sob esse enfoque, os agentes presentes em cada um dos elos da cadeia de produção dão a sua contribuição para aumentar o valor do produto final. Vale ressaltar que o produto que chega ao consumidor final é a soma dos valores adicionados por cada um dos elos ao longo da cadeia produtiva.

Os estudos sobre as experiências de arranjos produtivos locais enfocam as práticas de governança em dois tipos de APLs: os distritos industriais de forma espontânea, identificado por Marshall (1985), e os aglomerados produtivos inseridos em cadeias globais de valor.

Uma cadeia produtiva global caracteriza-se pela produção e comercialização de mercadorias envolvendo a tomada de decisões estratégicas e a formação de redes internacionais de suprimentos. As cadeias produtivas globais possuem quatro dimensões: a) Uma cadeia de valor agregado de produtos, serviços e recursos em um ou mais setores industriais; b) Dispersão geográfica das redes de produção e marketing nos âmbitos nacional, regional e global; c) Uma estrutura de comando (governança) nas relações de autoridade e poder entre as firmas que determina a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos ao longo da cadeia de valor, e d) Arcabouço institucional que identifica como as condições e as políticas locais, nacionais e internacionais agem em cada estágio da cadeia.

Com base nessas quatro dimensões, Gereif (1994) assinala a existência de dois formatos básicos das cadeias produtivas globais: as cadeias dirigidas pelo produtor (producer-driven), verificadas em indústrias como metal mecânica, eletrônica e química, onde grandes fábricas desempenham papéis centrais na coordenação das redes de produção - indústrias intensivas no capital e tecnologia do terceiro mundo - especificações dos compradores estrangeiros, e as dirigidas pelo comprador (buyer-driven), encontradas nas indústrias têxtil e de vestuário, calçados, móveis e alimentos, que são indústrias de grandes varejistas, os distribuidores e os fabricantes de marcas registradas são o eixo principal para o estabelecimento de redes descentralizadas de produção em vários países. Atuam como agentes estratégicos ao vincular fábricas e comerciantes no estrangeiro. (Gereif, 2002)

Os processos produtivos são de responsabilidade de extensas redes de empresas subcontratadas, geralmente de países em desenvolvimento, que fabricam o produto acabado de acordo com as especificações de seus compradores externos, responsáveis pelo desenvolvimento do produto e/ou pela sua comercialização. O resultado disso é que os grandes compradores acabam exercendo forte influência sobre a dinâmica de todos os agentes envolvidos na cadeia. Ou seja, os compradores são capazes de coordenar a cadeia internacional de suprimentos, influenciando fortemente as estratégias dos produtores inseridos no sistema.

As cadeias produtivas globais transformam os entornos locais a medida que o local se vincula com o global, gerando a possibilidade para os setores produtivos inserirem-se em processos cujas dinâmicas dependem mais do movimento global, porém que podem ter uma elevada implicação a nível local. (GEREFFI, 2000)

Resta investigar, como fazem Humphrey & Schmitz (2000), as possibilidades de desenvolvimento desses produtores. O comando

dos grandes compradores, e suas relações com seus fornecedores de mercadorias, apresenta, nesse sentido, um caráter contraditório. Por um lado, os grandes compradores assumem um papel fundamental na transmissão dos conhecimentos aos produtores que se inserem na cadeia. As necessidades de garantia da qualidade e de cumprimento das especificações do produto fazem com que os produtores desenvolvam habilidades específicas, muitas vezes em colaboração com os grandes compradores. Não são raros os casos em que os grandes compradores estabelecem (anexos aos escritórios de comercialização) estruturas de assistência tecnológica e organizacional em países e regiões produtoras, contribuindo para o fomento de um processo de aprendizado pela interação junto aos seus fornecedores.

Nesse sentido, Humphrey & Schmitz (2000) apontam que existem formas de governança local, pública e privada, que podem exercer papel importante para o fomento da competitividade dos produtores aglomerados. Os autores argumentam que os benefícios da aglomeração de empresas não se restringem às economias externas de natureza incidental, mas podem incluir também economias externas geradas por ações deliberadas dos agentes locais no fomento às atividades produtivas e no estímulo à rápida difusão do conhecimento. Essas ações podem ser coordenadas pelo setor público, através de políticas de fomento ao desenvolvimento e à competitividade das empresas locais, ou por agentes privados, como associações de classe ou uma firma-líder.

A convergência dos mercados nacionais e a busca de eficiência na produção exercem pressão para conseguir a integração global das atividades de valor.

Kaplinsky (2004) e Gereif (1999) exploram o conceito de ativos escassos para introduzir o mecanismo pelo qual o capitalismo tem moldado as relações econômicas e sociais entre países e sociais entre os países, as empresas e setores.

A busca pelos fatores escassos que permitam isolar-se da concorrência pode apoiar-se, dessa forma, em duas estratégias com efeitos significativos na competitividade de um setor industrial. A primeira fundamenta-se na criação de restrições de acesso a recursos pelas empresas, ou a produtos pelos consumidores.

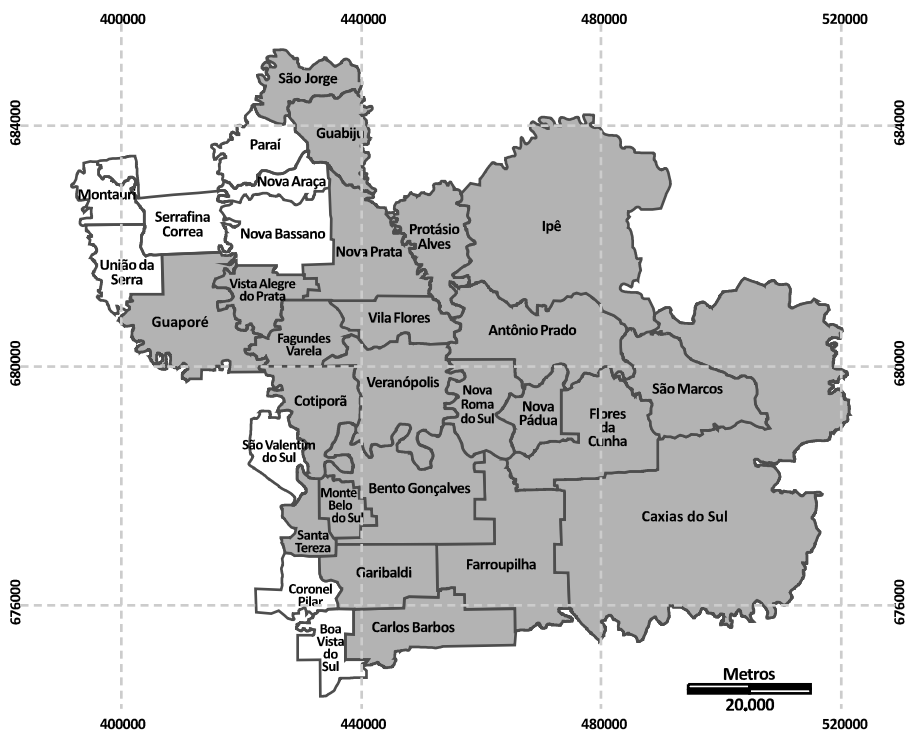
A segunda estratégia baseia-se na criação de monopólios por intermédio da inovação. Essa abordagem, tradicionalmente associada ao ambiente de produção – inovação de produtos e processo – foi sendo estendida às demais atividades da cadeia de valor de Porter (1999), enquanto esta se restringia ao escopo intrafirma, para ser empregada na cadeia de valor global. A alteração do escopo introduz mais do que novas atividades e funções de agregação de valor no processo de produção. A cadeia de valor global valoriza outros atores: governo e sociedade, associações de classe, instituições de pesquisa e ensino. Portanto, pode-se obter êxito introduzindo novas soluções para aumentar a competitividade no ambiente regional e nacional – com políticas comerciais, industriais e de incentivo.

5 DIAGNÓSTICO DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DO APL POLO DE MODA

5.1 O território

Esta análise refere-se ao APL Polo de Moda da Serra Gaúcha considerando seu papel no contexto do território.

Figura 03 - Municípios que compõem o APL Polo de Moda da Serra Gaúcha



O Polo de Moda da Serra Gaúcha abrange a região do Corede Serra e os municípios atuantes são: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Coitporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Ipê, Garibaldi, Guabiju, Guaporé, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Protásio Alves, Santa Tereza, São Jorge, São Marcos, Veranópolis, Vila Flores, Vista Alegre do Prata. (ifigura03). Tais municípios são responsáveis por 2.555 estabelecimentos formais e geram 19.149 empregos diretos (MTE/RAIS, 2011). O PIB total deste bloco de cidades que formam o Polo da Moda da Serra Gaúcha é de R\$ 27 bilhões segundo dados de 2010 da Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2010).

A região da Serra Gaúcha está localizada no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, na Região Sul do Brasil.

5.2 História da Região da Serra Gaúcha

A história da região está entrelaçada com a de outra região, a da *Banda Oriental*, originariamente formada pelos atuais, Rio Grande do Sul, Uruguai e parte da Argentina.

Por volta de 1850, o governo imperial brasileiro estabelece a Lei de Terras, que teve por objetivo tornar a terra um bem de compra e venda. O Rio Grande do Sul passa a fazer parte do programa de colonização e povoamento das terras devolutas. É a partir de então que são planejadas as colônias da região da serra gaúcha. Inicialmente, foram denominadas: Colônia Caxias, Conde D'Eu, Princesa Isabel. (VENZON, RELA e MANFREDINI, 2012)

A Serra Gaúcha começou seu processo de colonização em 1875, com a chegada dos primeiros imigrantes oriundos do Norte da Itália, trazendo seus costumes e hábitos que contribuíram para o desenvolvimento da região.

A indústria metalúrgica e mecânica apresentou um grande desempenho na economia desenvolvida nos núcleos coloniais agrícolas.

Além dos agricultores que chegaram, muitos artesãos ali também se instalaram, trazendo uma experiência técnica que os individualizou dos demais (HERÉDIA, 2010).

O desenvolvimento da indústria têxtil apresentou um desempenho apreciável na colonização italiana. Hércules Galló foi o pioneiro nessa área, seguido por Matteo Gianella, Panceri, Scavino, Bertuzzi e Salaitno (HERÉDIA, 2010). Igualmente, a indústria vinícola se expande, tornando-se uma marca do local.

A presença italiana na indústria rio-grandense se destacou em vários setores: têxtil, metalúrgico, vinícola, tríticola e madeireiro. Alguns dos industriários ultrapassaram o mercado nacional, “[...] é o caso de Abramo Eberle, Hércules Galló, Arisitdes Germani, Amadeo Rossi e Evaristo de Antoni.” (HERÉDIA, 2010, p. 122). A maioria deles era pobre, mas não miserável, e, como viviam na Europa, já conheciam algumas inovações técnicas.

Atualmente, esta região é muito diversificada, abrangendo vários aglomerados industriais, como é o caso das indústrias de moveis, vinhos, alimentos, plásticos e de outras cadeias produtivas pertencentes ao complexo metal mecânico.

O APL Polo de Moda da Serra Gaúcha, está situado no município de Caxias do Sul, que sedia o maior número de empresas localizado na Serra Gaúcha, território este com reconhecimento de características comuns de trabalho e dedicação.

5.3 Caracterização do Mercado Têxtil e de Confecções

A inusitada velocidade com que o mundo experimenta uma mudança depois de outra, um processo que seguramente se acelerará ainda mais num futuro próximo, exige novas atitudes de todos os setores produtivos.

A atividade têxtil se converteu em uma das principais geradoras de emprego e de divisas da América Latina.

A Indústria Têxtil do Vestuário é uma das indústrias com maior representatividade na estrutura industrial brasileira e sempre assumiu um papel importante em termos de emprego e peso na economia nacional. Trata-se de um setor maduro, fragmentado e sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura, cujo desempenho se encontra fortemente condicionado pelas flutuações da atividade econômica mundial.

O setor de vestuário da indústria de confecção do APL possui um grande número de micro e pequenas empresas, apresentando escala de produção limitada.

Se por um lado o grande valor dos investimentos tem ampliado a relação capital/trabalho na indústria têxtil, o mesmo não acontece com a indústria de vestuário, onde a intensidade do uso de mão de obra faz com que este elo apresente o menor dispêndio de capital por posto de trabalho entre todos os elos da cadeia de valor.

A grande informalidade, além de prejudicar a eficiência da produção e sua qualidade, contribui para manter pequeno o tamanho das empresas e reduz a capacidade de investimento das mesmas, seja em bens de capital para a manufatura como em tecnologia da informação, o que dificulta a obtenção de melhores resultados, tanto nas funções operacionais quanto nas funções gerenciais.

O mercado caracteriza-se por um movimento em direção aos negócios globais, com exigências de qualidade internacional para o setor do vestuário, bem como por mudanças no perfil do consumidor nacional, que se torna também mais exigente. Tal situação é estimuladora de novos negócios e novas oportunidades de desenvolvimento para as empresas. Todavia, é preciso observar o fato de que nem todas as empresas do setor têxtil/vestuário estão atentas e preparadas para os novos desafios.

5.4 História do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha

A competitividade deste setor passa por verdadeiros complexos industriais de produção, que caracterizam regiões e países como centros de produção de moda e vestuário. Surge daí a ideia da criação do APL - Polo de Moda da Serra Gaúcha, articulação regional de interação público-privada que visa promover o desenvolvimento setorial através da estruturação do Arranjo Produtivo Local (APL) da Moda.

A constituição do APL da Moda representou o mais importante passo na consolidação de um sistema de governança.

Tendo como ponto de partida discussões entre representantes da Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico - Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, da Microempa, entidade representativa das micro e pequenas empresas de Caxias do Sul e FILEF – Federazione Italiana Lavorati Emigranti e Famiglie e, posteriormente, do Fitemasul, UCS – Universidade de Caxias do Sul e SEBRAE-RS, foram identificadas necessidades de desenvolvimento do segmento de vestuário e moda da Serra do Rio Grande do Sul, mas especificamente da cidade de Caxias do Sul e cidades próximas, como Farroupilha, Flores da Cunha e São Marcos. As primeiras ideias foram de criação de um Centro de Ensino e Tecnologia da Moda.

Inicialmente, as principais demandas para este Centro seriam a qualificação e treinamento de profissionais, empresários e empresas da indústria têxtil/confeções da Região da Serra do Rio Grande do Sul. Além disso, seriam estimulados intercâmbios técnicos com entidades representantes desta indústria na Itália, bem como com instituições de ensino e pesquisa e centros de moda. Todas as ações visam a organização, orientação e reunião de projetos voltados para a área tecnológica e de criação e design de moda, objetivando distinguir as empresas da região pela capacidade diferenciada de criar moda, confeccioná-la e vendê-

la de forma a produzir o desenvolvimento econômico do setor em referência, bem como de toda a economia regional.

Nas discussões iniciais dos problemas apontados para o desenvolvimento sustentado do setor, destacamos:

- a desmoldura para a profissão de costureira (aquelas que fazem o curso do SENAI querem abrir oficinas próprias de costura e não procurar trabalho em empresas), bem como para as demais ocupações necessárias a este setor;
- a grande maioria dos empresários não tem programas contínuos de investimento e não tem cultura gerencial e empreendedora;
- a clara compreensão de que as confecções estão fazendo vestuário e não moda, cujos conceitos são diferentes;
- a falta de visão das empresas de que os diferenciais para seu fortalecimento e desenvolvimento estão nas pessoas.

Foram identificadas as necessidades de evoluir no diagnóstico das demandas principais e emergenciais, por isso foi resolvido que seria importante discutir com outras entidades representativas do setor e que tivessem como missão efetivar ações voltadas para o seu desenvolvimento, sobre os objetivos e a formação de um Polo de Moda, cujas ações gerassem novas possibilidades de desenvolvimento e ampliação do setor do vestuário, bem como da oportunidade de se estabelecer novas parcerias.

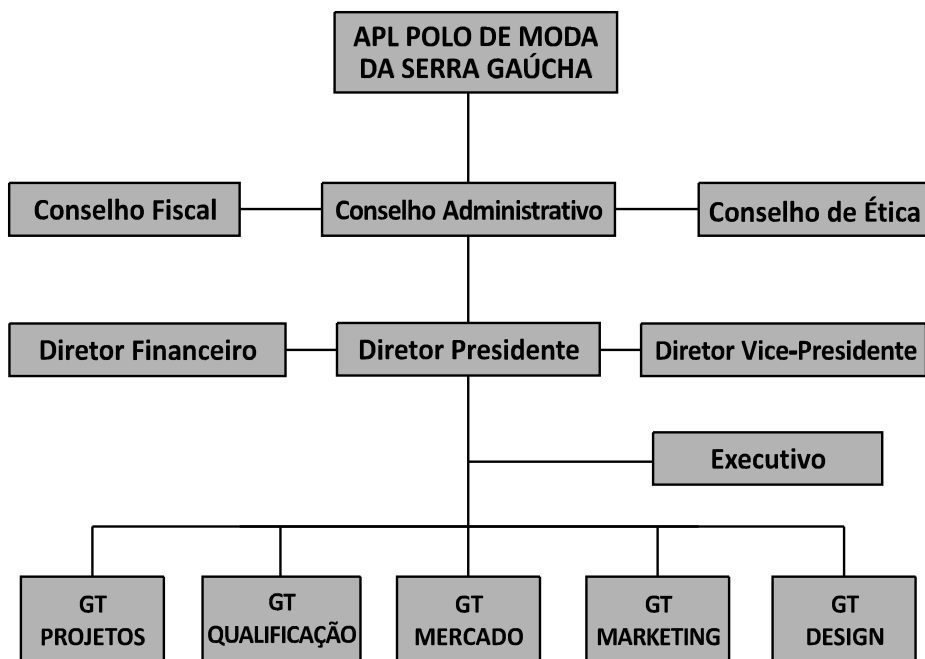
Dentro deste contexto foi assinado em 01 de julho de 2003 o Protocolo de Intenções em que as entidades manifestam seu interesse de, coletivamente, mapear as necessidades e carências do setor e, juntos, buscar as soluções e implementar as ações necessárias para tal.

Findado o Protocolo de Intenções (que teve um ano de duração), seguiu-se o estreitamento dos laços de cooperação do Polo de Moda da Serra Gaúcha através do Termo de Cooperação, o qual estabeleceu ações, competências, responsabilidades e recursos para cada parceiro

na busca para viabilizar e consolidar o setor e que teve duração de dois anos.

Em 2007, o Polo de Moda se constituiu juridicamente através da formação da ASSOCIAÇÃO POLO DE MODA DA SERRA GAÚCHA, a fim de manter uma estrutura permanente e atuante para o setor e consolidando este importante APL, onde os parceiros estratégicos que tiveram a prerrogativa legal de participar da formação do polo constituíram os sócios fundadores e os demais parceiros, que por impedimentos legais não puderam se agregar na constituição (prefeituras, SEBRAE, SENAI), fazem parte do Conselho de Administração do polo e continuam a manter o vínculo e o voto, sendo que o instrumento formal para repasse de recursos e outros se dá através de convênios.

Figura 04 – Organograma do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha



O Polo de Moda da Serra Gaúcha atende a todos os requisitos de estrutura e qualificação, já sendo reconhecido pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) como um APL, conforme demonstram estrutura e governança a seguir:

Figura 05 – Estrutura e governança do APL

ÓRGÃOS	COMPOSIÇÃO	INSTRUMENTOS LEGAIS
Conselho de Administração	Composto pelos diretores das insituições paritcipantes	Protocolo de Intenções
Conselho de Éitca	Composto por diretores das insituições e representantes do segundo nível hierárquico dessas insituições.	Termo de Cooperação
Conselho Fiscal		Estatuto
Diretoria	Formado por representantes das insituições indicados pelo Conselho de Administração.	Código de Éitca
Grupos de Trabalho: Mercado, Markeitng, Design, Qualiifcação e tecnologia e Projetos e captação de recursos.	Formados por empresários, profiissionais liberais, entidades, etc.(voluntários).	Regimento Interno
		Regulamento Eleitoral

5.5 Caracterização do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha

O arranjo produtvo local (APL) da serra gaúcha é formado por uma rede de empresas, na sua maioria de micro e pequeno porte, nos mais variados segmentos: ateliês de bordados, crochês e outros trabalhos manuais; acessórios e aviamentos; malharias reitlíneas e circulares. No segmento de confecção e malharias, estão presentes empresas, altamente qualiifcadas, que operam com modernas tecnologias e que exportam seus produtos há mais de 15 anos.

O APL Têxtil e Confecções da Serra Gaúcha – Polo de Moda da Serra Gaúcha – se destaca pela sua localização junto ao COREDE SERRA, com população no ano de 2000 de 742.761 habitantes, sendo que em 2011 esse número chegou a 869.509 habitantes, conforme dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2011).

O COREDE SERRA possui um PIB total de R\$ 27.683.225 e PIB per capita de R\$ 32.104 por habitante, ambos para 2010, conforme dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2010).

O APL Têxtil Confecções da Serra Gaúcha – Polo de Moda da Serra Gaúcha – abrange na sua governança os municípios Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Coitporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Ipê, Garibaldi, Guabiju, Guaporé, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Protásio Alves, Santa Tereza, São Jorge, São Marcos, Veranópolis, Vila Flores, Vista Alegre do Prata e emprega 19.149 pessoas, sendo que 67,8% são do sexo feminino, veja tabela 01 de acordo com o sexo e é composto por um conjunto de 2.555 empresas, sendo que 1.232 (48,2%) são empresas sem empregados. O tamanho médio dos estabelecimentos têxteis é de apenas 5 empregados (em torno de 87%)e que apenas 14 são de médias empresas, veja tabela 02 (RAIS, 2011).

Tabela 01 – Número de empregados no APL

	2007	2008	2009	2010	2011	variação (2007 a 2011)
Masculino	5.715	5.456	5.756	6.241	6.155	7,7%
Feminino	10.672	11.886	11.142	13.146	12.994	21,8%
Total	16.387	17.342	16.898	19.387	19.149	16,9%

Tabela 02 – Porte da empresas

	2007	2008	2009	2010	2011	variação (2007 a 2011)
Micro	1.123	1.153	1.156	1.149	1.152	2,6%
Pequena	129	138	138	155	152	17,8%
Média	19	16	15	15	14	-26,3%
Grande	4	4	4	5	5	25,0%
TOTAL	1.275	1.311	1.313	1.324	1.323	3,8%

6 ANÁLISE ESTRUTURAL DO APL POLO DE MODA

6.1 Cadeia Produtiva

De acordo com o código de Classificação das Atividades Econômicas (CNAE), a Indústria Têxtil e do Vestuário enquadra-se na seção das Indústrias Transformadoras e engloba a Fabricação de têxteis e a Indústria do Vestuário, Preparação, Tingimento e Fabricação de artigos de peles com pelo.

A cadeia têxtil compreende o conjunto de processos de transformação que permitem a partir da fibra (matéria-prima de base), obter um produto acabado. Convém salientar que nem toda a produção do setor têxtil é destinada ao setor do vestuário, uma parte vai diretamente para a distribuição têxtil lar e outra é utilizada por outras indústrias: têxteis técnicos e artigos de revestimento.

A estrutura do complexo têxtil se baseia na obtenção e transformação de três insumos básicos: algodão, lã e fibras sintéticas.

A Cadeia produtiva têxtil e de confecções inicia-se na agropecuária (fibras naturais) ou na indústria química (fibras manufaturadas), passando pelo fô, tecidos, beneficiamento, confecção e termina no consumidor final. A cadeia é extremamente heterogênea no que diz respeito às matérias-primas utilizadas, processos produtivos existentes, padrões de concorrências e estratégias empresariais.

A indústria têxtil-confecção é a mais antiga do Brasil com 200 anos de história, e chegou a responder, em 1949, por 20% do PIB, contra

4,3% da indústria de confecção. Junto com o setor de alimentos, que respondia por 20,5% do agregado, liderava a indústria de transformação brasileira. Com a ascensão da indústria química e do complexo metal mecânico o setor têxtil foi perdendo importância.

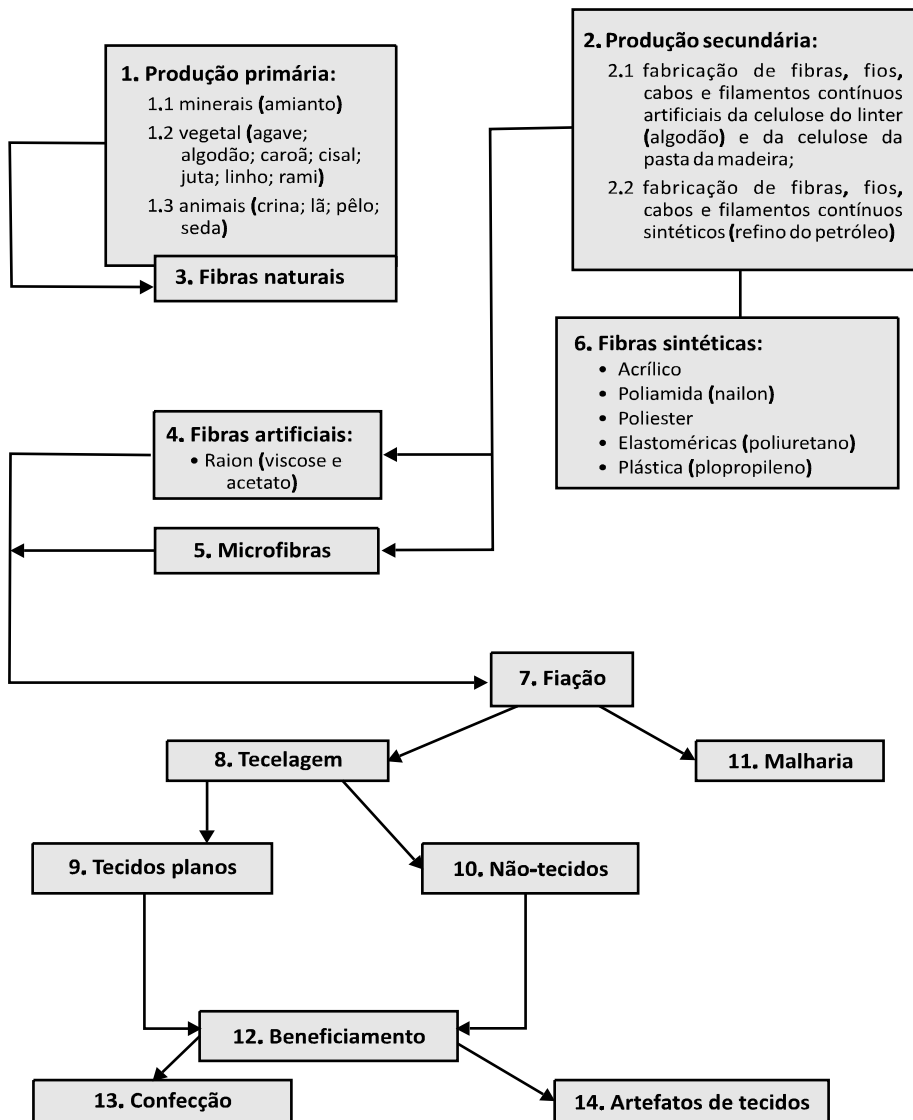
Dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2011) confirmam a relevância do Setor Têxtil e de Confecções para a economia brasileira, que conta com 30 mil empresas formais, é o 2º maior gerador do primeiro emprego e 2º maior empregador da indústria de transformação, somente perdendo para o setor de alimentos e bebidas somados, foram registrados 1,7 milhões de empregados, dos quais o montante de 75% é constituído por mão de obra feminina, e 8 milhões se adicionarmos os indiretos e efeito de renda. Representa 16,4% dos empregos e 5,5% do faturamento da indústria de transformação.

Ainda de acordo com a ABIT, o faturamento da cadeia têxtil e confecções foi, no ano de 2011, de US\$ 67 bilhões, contra US\$ 60,5 bilhões no ano de 2010. Ademais, representa 3,5% do PIB total brasileiro e possui grande volume de produção, com confecção de 9,8 bilhões de peças (vestuário, cama, mesa e banho).

Embora os números sejam grandiosos e da sua importância para a economia brasileira, hoje a cadeia têxtil enfrenta desafios da globalização e da ausência de competitividade global em relação a outros países focados nas exportações. Diante deste cenário nada competitivo o setor registra queda de produção de 11 mil toneladas em 2011, em relação a 2010 e em queda 9 mil toneladas nas vendas no mercado doméstico (ABIT, 2012). Em contrapartida, as importações cresceram 23 mil toneladas. A participação dos importados no mercado doméstico cresceu 175% de 2007 a 2011. A produção física das confecções, só no primeiro semestre de 2012, mostra queda de 13% e aumento das importações em 30%. Soma-se a tudo isso, a perda de 11.729 empregos diretos. A Balança comercial de Têxteis e Confecções

acumulou déficit de US\$ 3 bilhões de janeiro a julho/2012. Somente as importações chinesas totalizaram US\$ 1,9 bilhão pesando na balança em sete meses de 2012. (ABIT, 2012).

Figura 06 - Cadeia têxtil: insumos, indústrias, processos e produtos



Fonte: Duílio de Ávila Berni e Joal de Azambuja Rosa, em *Eifciência econômica e competitividade da cadeia têxtil no Brasil*.

A figura 06 mostra a cadeia têxtil produtiva a partir da obtenção da matéria-prima para produzir o fio, a fiação propriamente dita, passando pela tecelagem, o acabamento do tecido ou malha, a confecção e os artefatos de tecido. Em termos de visão econômica da cadeia, as produções agrícolas voltam-se à geração de *commodities*, o mesmo valendo para a produção do fio têxtil. Isto implica que, atendido um certo padrão mínimo de qualidade, a preferência por um fornecedor ou outro será dada pela cotação do preço mais baixo.

As peculiaridades tecnológicas do setor de fiação dizem respeito à necessidade de equipamentos de grande porte e interligados, caracterizados por processos contínuos. Tais características tecnológicas têm implicações econômicas: o levantamento das barreiras à entrada conhecidas como necessidades absolutas de capital (Oliveira e Medeiros, 1996).

As matérias-primas básicas da cadeia são:

- a) os produtos vegetais, como o agave, o algodão, o caroá, o sisal, a juta, o linho e o rami;
- b) os produtos animais, como a lã, o pelo e a crina de mamíferos (vertebrados, como a alpaca, o camelo, o carneiro e a vicunha) e a seda (dos invertebrados) e,
- c) as fibras derivadas da transformação química, através do linter (fibra extremamente curta do algodão) e produzidas exclusivamente com derivados do petróleo.

Cada um dos elos desta cadeia apresenta, relativamente aos demais, diferenças substanciais em sua estrutura e conduta industriais. A produção primária tem o mais claro caráter concorrencial, contrastando com o caráter de poucos compradores da etapa seguinte, a produção da fibra em suas três formas (natural; artificial e sintética). A etapa da produção do tecido volta a permitir a convivência de estabelecimentos de diversos portes, o mesmo ocorrendo nas indústrias da confecção e do vestuário. Nestas, ademais, convivem as mais típicas *commodities* com os mais refinados bens de *grife*.

As atividades de confecção constituem a etapa final do processo industrial, consistindo de seis etapas relativamente independentes, o que permite a produção em diferentes estabelecimentos e mesmo desintegração vertical: *design*, confecção dos moldes, gradeamento, elaboração do encaixe, corte e costura (Oliveira e Medeiros, 1996). A despedida do produto da fábrica consiste, precisamente, no processo do acabamento e, por fim, a embalagem.

A cadeia produtiva do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha começa na fiação, não temos na região nenhum elo anterior da cadeia. Com efeito, gerado o fio têxtil, está constituída a matéria-prima da tecelagem.

Tais fibras são transferidas à etapa de fiação em formatos distintos:

- a fibra (vegetal ou animal) tal como recolhida da natureza,
- a fibra original, combinada com outras fibras (poliestramento) e
- a fibra fracionada em segmentos previamente estabelecidos, conforme as necessidades.

A fiação leva o processo industrial ao polo estruturador da indústria: a atividade de tecelagem. A partir da existência da fibra, inicia-se novo processo industrial não necessariamente no mesmo estabelecimento.

6.2 Perfil das Empresas do APL

O Polo de Moda da Serra Gaúcha abrange os municípios de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Coitporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Ipê, Garibaldi, Guabiju, Guaporé, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Protásio Alves, Santa Tereza, São Jorge, São Marcos, Veranópolis, Vila Flores e Vista Alegre do Prata.

A população deste bloco econômico atingiu 834.554 habitantes (FEE, 2012). O Polo constituiu-se num aglomerado de 2.555 empresas da indústria têxtil e de confecções (gráfico 01) – na sua maioria micro e pequenas, que juntas geraram em 2011, 19.149 empregos (gráfico 02),

segundo dados de 2011 da RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Gráfico 01 – Número de estabelecimentos do setor têxtil

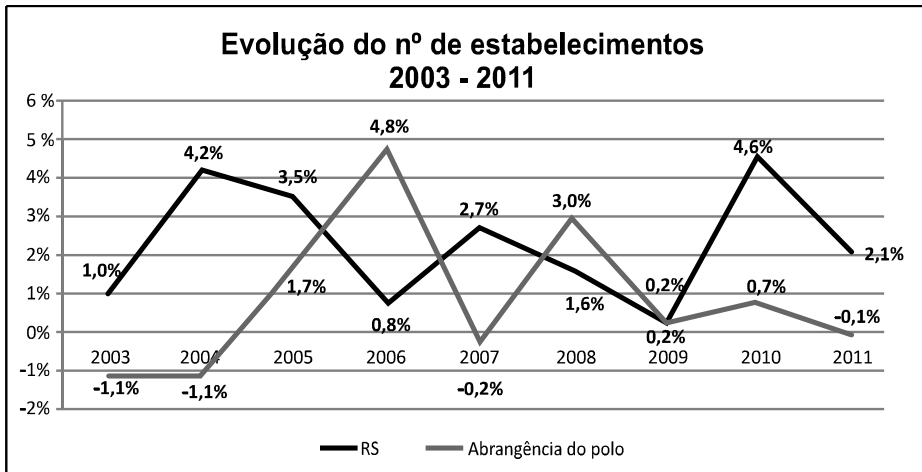
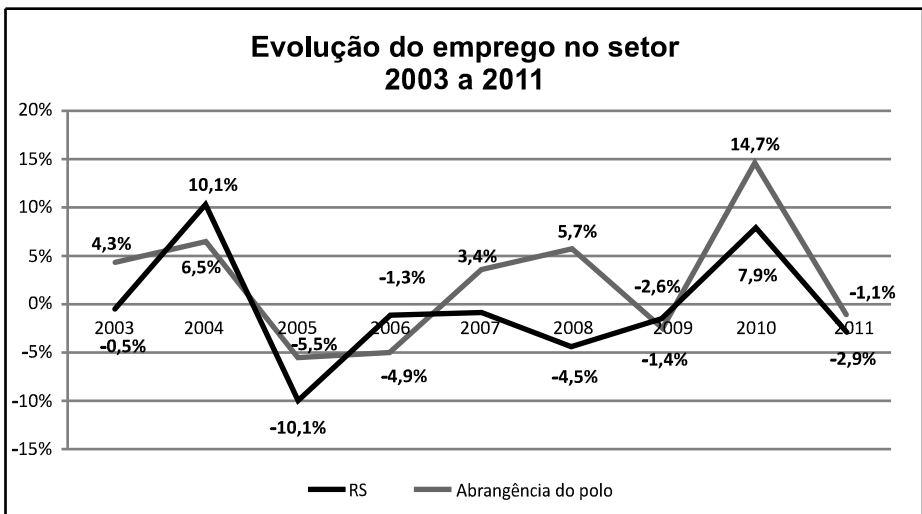


Gráfico 02 – Número de empregos no setor têxtil



O anexo 3 descreve as atividades relativas à indústria têxtil e de confecção desenvolvidas nos municípios que compõem o APL durante os anos de 2007 a 2011. (Classificação CNAE 2.0)

Esses estabelecimentos, em regra, possuem baixa escolaridade (tabela 03) e utilizam mão de obra barata, com salários entre 1 a 3 salários mínimos na sua maioria como demonstra tabela 04. Nas pequenas e micro empresas, o empresário é responsável pela produção, comercialização e negociação com fornecedores.

Tabela 03 – Evolução da Escolaridade do APL

	2007	2008	2009	2010	2011	variação (2007 a 2011)
Analfabeto	22	16	20	26	25	13,6%
Até 5º ano completo	755	696	682	828	852	12,8%
Do 6º ano a EFC	7.110	7.298	6.843	7.630	7.249	2,0%
Ensino médio incomp.	2.370	2.539	2.294	2.582	2.462	3,9%
Ensino médio completo	4.668	5.139	5.310	6.317	6.481	38,8%
Ensino superior incomp.	925	1.032	1.061	1.177	1.181	27,7%
Ensino superior comp.	537	622	688	827	899	67,4%
TOTAL	16.387	17.342	16.898	19.387	19.149	16,9%

Tabela 04 – Evolução da Faixa salarial do APL

	2007	2008	2009	2010	2011	Varição
Até 1 SM	371	478	436	602	625	68,5%
De 1,01 a 2 SM	9.473	10.328	10.449	11.876	11.307	19,4%
De 2,01 a 3 SM	3.288	3.265	3.059	3.576	3.848	17,0%
De 3,01 a 5 SM	1.784	1.814	1.611	1.850	1.878	5,3%
De 5,01 a 10 SM	867	849	787	871	897	3,5%
Mais de 10 SM	275	245	214	226	221	-19,6%
TOTAL	16.058	16.979	16.556	19.001	18.776	16,9%

Na indústria têxtil e vestuário podemos distinguir dois setores fundamentais, nomeadamente o setor têxtil e o setor de vestuário. A distinção entre estes dois setores é estabelecida com base nas atividades de produção que lhes estão associadas. O setor têxtil encontra-se associado às atividades que se iniciam na obtenção das fibras, dos fios e tecidos, passando pelos respectivos tratamentos ao nível de tinturaria

e ulitmação, bem como os têxteis lar e os têxteis técnicos. O setor de vestuário encontra-se associado às atividades de transformação dos materiais têxteis em vestuário, englobando atividades como o corte, a confecção e o acabamento das peças de vestuário.

O setor têxtil é estruturalmente marcado pela transferência de unidades produtivas para regiões que apresentem menores custos com mão de obra, caracterizando uma vantagem competitiva esporádica. (HIRATUKA & VIANNA, 2008).

Nos últimos anos, apesar das empresas têxteis apresentarem uma tendência para o fortalecimento de outros ativos, principalmente intangíveis, de maneira geral, investem na abertura ou transferência da produção de artigos de maior valor agregado para unidades com mão de obra mais barata, como forma de reduzir os custos de produção e competir no comércio internacional do setor. E em grande medida, elas procuram se especializar em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada, abertos pelas novas fibras químicas e pelos novos processos produtivos. (MONTEIRO E FILHA & SANTOS, 2002).

6.3 Análise da cadeia de valor têxtil e confecções do APL

Em uma breve avaliação da capacitação competitiva da cadeia têxtil no APL Polo de Moda da Serra Gaúcha nas dimensões empresarial e setorial da competitividade nos níveis tecnológico, produtivo e comercial, percebe-se que eles retratam a própria cadeia de valor, definida, sucintamente, como o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico a passar pelas tarefas gerenciais críticas de um negócio – solução de problemas, gerenciamento de informação e transformação

ífsica– gerando alguma vantagem para o consumidor, o resultado é uma imagem de valor desenvolvida pela empresa. (PORTER,1999)

No que tange às empresas presentes no APL destaca-se em alguns atributos competitivos como é o caso da qualidade do seu produto reconhecida em todo o território nacional. Em alguns segmentos especiais, destaca-se em *design*, como é o caso de empresas que se voltam para a fabricação de um produto diferenciado com alto valor agregado e com identidade própria. A diferenciação é uma estratégia que a empresa oferece como serviços ou produtos específicos, criando algo que seja único no âmbito de toda a indústria. Esta estratégia proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores com relação à marca como também a consequente menor sensibilidade ao preço.

Desta forma, a empresa pequena, para ser competitiva, pode optar pela diferenciação e flexibilidade do produto, e a grande empresa, por liderança no custo, adotando ou não o foco no mercado.

Como uma das principais desvantagens competitivas da indústria, presente no APL, apontamos a distância com relação aos grandes mercados no País e no exterior. Também há de se considerar o fato da cadeia local ser bastante incompleta do ponto de vista do encadeamento intrassetorial, dependendo do suprimento de fora, na maioria dos casos, acaba constituindo-se em uma desvantagem em relação aos competidores que estão mais próximos e integrados com os seus fornecedores. A dependência de fornecedores de fora do APL e do Estado varia de 70%, em ifo 100% acrílico, a 95% em ifo de algodão, enquanto que 90% dos tecidos provem de fora do Estado.

Outra característica importante do setor têxtil no APL é a pequena presença de empresas líderes e a consequente ausência no mercado global.

No que diz respeito à capacitação competitiva do setor Têxtil e de Confeção no APL é muito heterogêneo. Dentro dos próprios segmentos de produtos, em cada elo da cadeia de produção, convivem pequenas e grandes empresas com baixas e elevadas capacidades competitivas.

Nos anos recentes o empresariado tomou consciência da mudança radical ocorrida no cenário da competição a que estava acostumado e que era determinado pelo preço e, portanto, pelo custo de produção. O APL tinha vantagens competitivas importantes, pois se utilizava muito da terceirização com pessoas físicas e micro empresas em grande parte atuando na informalidade. Como as possibilidades de construção de muitas destas capacidades estão além dos muros das empresas, há necessidade de buscar cooperação nos planos horizontal e vertical das cadeias de produção.

A primeira contradição forte a superar no processo de capacitação da indústria no APL decorre do fato de que o segmento de maior presença no mercado (confeções) é o que apresenta a pior situação quando se considera a capacitação tecnológica e a sua inserção no mercado. Por outro lado aparece a enorme dependência do suprimento de fibras e fios vindos de fora, pois a oferta interna é minoritária.

Além da elevada dependência de ofertantes de fora do APL e do Estado do Rio Grande do Sul, há de se considerar que a maioria destes detém posição de dominância no mercado, ou seja, são controladores de preços. O elevado poder de mercado de certos segmentos de fornecedores, como o petroquímico, é uma característica estrutural da cadeia têxtil mundial não sendo, portanto, uma especificidade regional.

A seguir são descritos elementos mais detalhados sobre cada uma das capacidades segundo os elos da cadeia têxtil e de confecção (fibras e fios, tecelagem e confeções).

O elo *ifbras e ifos* possui tecnologia atualizada em virtude da necessidade de máquinas diferenciadas.

O elo *Tecelagem* foi considerado como sendo de nível alto em atualização tecnológica a julgar pelas empresas líderes. Há, entretanto, certa heterogeneidade, pois muitas empresas encontram-se no nível médio, principalmente quando a escala de produção é baixa.

O elo *Confecção* é o mais defasado tecnologicamente, sendo classifiada nos níveis baixo e médio, classifição, esta, influenciada pela forte presença da micro e pequena empresa e possuir máquinas anitgas, com mais de 5 anos.

Como caracterísitca competitiva do setor destaca-se o fato de existr evolução tecnológica em grandes empresas, porém perda de competitividade das pequenas, médias e micro, o que resulta em nítdo gargalo técnico e econômico.

O mercado atual exige que as empresas se movimentem na busca desta capacitação tecnológica. Este fato adquire uma importância especial quando se considera que o segmento de Confecções, justamente o que possui maior quantidade de micro e pequenas empresas do setor, em termos de escala, tecnologia e capacitação produtiva e gerencial é que absorve 80% da produção de ifbrase ifose 80% da produção de tecidos.

No que diz respeito à atividades de inovação pode-se considerar de processo, produto ou serviço ou gerenciais.

O elo *Tecelagem* é o que apresenta maior inovação de produto e isto se materializa através do uso de maquinário moderno, de ifos, de tecidos com acabamentos diferenciados e de itngimentos. Um pequeno número de empresas do setor tem uma com uma presença signifiicativa e marca própria, embora ainda com enormes carências o que impede a formatação de um produto diferenciado no APL, com identidade e design próprio.

No que diz respeito à inovação de processo e operações destacam-se os elos de *ifbras* (iflatório) e de *tecelagem* (malharia circular e reitlnea).As inovações de processo são fruto das atividadesde pesquisa e desenvolvimento e ocorrem na tecelagem, na ifação,na busca de ifos mistose acabamentosdiferenciados(textura).Empresas locaisconsideradas *benchmarking* são: Pettenaiç, Sultêxitl, Anselmi , Biamar, outras.

As atividadesde inovação das empresas sejam de produto, processo ou gerenciais são realizadas com o apoio dos agentes que integram a infraestrutur tecnológica e empresarial do setor e com as informações buscadas em diversas fontes.

Como regra geral, entende-se que a capacidade tecnológica no setor está mais centrada no processo produtvo e na qualidade ifnal do produto do que no desenvolvimento deste enquanto conteúdo de valor (moda).

O Setor Têxiti do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha e do Estado do Rio Grande do Sul tem uma elevada dependência do fornecimento de matéria prima de fora do Estado, principalmente de São Paulo.

No que se refere à qualiificação de mão de obra há um grande potencial, mas ainda são escassos os recursos humanos qualiificados e o treinamento é insuficiente. De outro lado existe muita informalidade no setor. Isto acaba penalizando o emprego formal, o que diifcult a elaboração de programas de treinamento e qualiificação desta mão de obra.

A precariedade de trabalho ocorre na região como forma de buscar a redução de custos para as empresas. Há um aumento de trabalho a domicílio (trabalhador autônomo) e grande rotatividade de mão de obra, principalmente no setor de confecção. Esta rotatividade está ligada à baixa valorização da área de recursos humanos nas empresas e à falta de pagamento de benefícios, perde, assim, seus

funcionários para a indústria metal mecânica, principalmente na cidade de Caxias do Sul.

A capacitação para diferenciar produto que concorrem na formação do conceito: *design*; tecnologia; organização industrial; qualidade; marca e preço.

A trajetória a ser percorrida parece não ser a concorrência de preço, já que a matéria prima e mão de obra têm alto valor, mas sim a de fortalecer outros aspectos como *design*; diferenciação; tecnologia; organização industrial; qualidade e marca.

O APL tem baixa capacitação competitiva de seu elo final (confeções), inclusive com o predomínio das pequenas escalas de produção. Nos dois elos mais importantes do segmento de confeções, a malharia retilínea e a moda íntima, os empresários mostraram uma baixa capacitação na área comercial, apresentam um perfil mais operacional, produtivo e gerencial, do que criativo e comercial, sendo excelentes conhecedores de máquinas e equipamentos.

Outras deficiências que abarcam todo o setor derivam da falta de uma logística de suprimento, através de cadeias de suprimento, e de sistemas e canais de planejamento de vendas ou de distribuição de produtos. Também se faz uma referência quase universal a problemas de mercado, tanto em relação à distância dos principais centros de consumo, como ao baixo poder comprador do consumidor.

Em nenhuma parte se faz algum tipo de segmentação de mercado e nem é possível identificar uma preocupação generalizada em conhecer outras cadeias similares, no Brasil ou no Exterior, assim como há uma falta de intercâmbio entre os vários elos da cadeia produtiva no APL e no Rio Grande do Sul.

Existe certa ausência de identidade para cada elo da cadeia, havendo inclusive resistência para fornecer informações que poderiam facilitar as ações de cooperação no mercado. Isto gera cópia de produtos.

Para a maioria das empresas, as mudanças tecnológicas se dão principalmente pela aquisição de equipamentos e software modernos. Neste aspecto, é mais competitivo o segmento das empresas fabricantes de roupas de malha, já que utilizam teares retilíneos computadorizados e alcançaram uma boa atualização de produto, porém há um alto custo de produção e grande quantidade de importações.

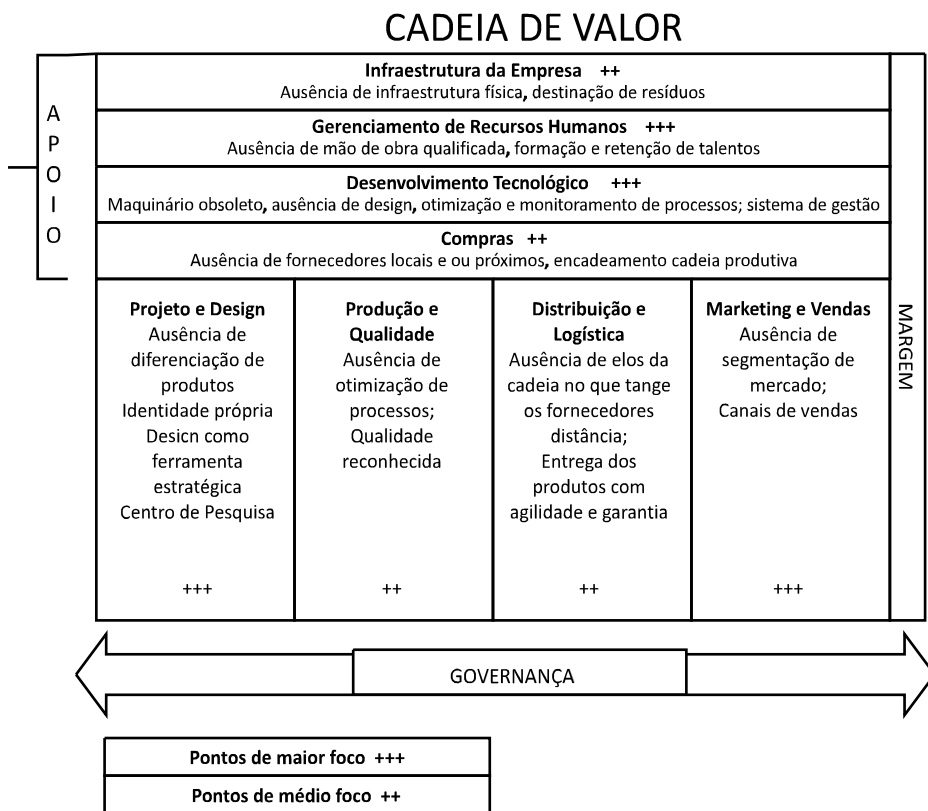
A produção de vestuário em geral, entretanto, apresenta pouca competitividade, reduzida atualização tecnológica, organizacional e de marketing, desintegração na cadeia produtiva e falta de capacitação para penetração no mercado externo.

Geralmente ocorrem subcontractações entre empresas de porte diferente, ou seja, entre médias e pequenas, e/ou entre pequenas e micro empresas e envolve relações desiguais de poder e subordinação. Na maioria das vezes, os vínculos entre estas empresas assumem a estrutura de uma pirâmide, com poucas de porte médio no topo e um crescente número de pequenas e micro empresas nos níveis inferiores em direção à base.

Sob a perspectiva de análise do desenvolvimento local, pode-se perceber que há pouca sinergia entre as empresas locais. A proximidade entre as empresas não foi suficiente para estimular o comportamento cooperativo e percebe-se uma tendência ao individualismo.

Na figura a seguir apresentamos um resumo de necessidade da cadeia de valor do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha baseado em Porter (1999).

Figura 07 – Necessidades da Cadeia de Valor do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha



Há uma ausência de valor nos pontos marcados com +++, portanto é preciso dar uma maior importância aos pontos marcados.

Nesse contexto de concorrência internacional mais acirrada, a indústria têxtil de confecção enfrenta o desafio de elevar sua competitividade de maneira a aumentar sua inserção no mercado internacional e preservar espaços no mercado doméstico.

No entanto, em seu conjunto, a indústria têxtil e de confecção permanece com baixo grau de produtividade e pouco competitiva.

Com relação à inserção no mercado externo, destaca-se a importância de buscar focos de especialização que procurem não concorrer diretamente com produtos já estruturados pelas cadeias

produtivas organizadas pelos grandes produtores e compradores globais, até porque esses produtos têm se deslocado cada vez mais para a Ásia e para regiões de mão de obra barata nas regiões próximas aos Estados Unidos e aos países desenvolvidos da Europa.

Desta forma, a micro e pequena empresa, para ser competitiva, pode optar pela diferenciação e flexibilidade do produto, e a grande empresa, por liderança no custo, adotando ou não o foco no mercado.

Vale ressaltar, também, que do ponto de vista das oportunidades, além do mercado externo é primordial que se dê atenção à produção voltada para o mercado interno já que o país é muito grande e possui muitas regiões ainda não exploradas, assim como diferentes classes sociais.

A existência de um mercado interno de grandes proporções, com grande potencial de crescimento e que ainda apresenta um consumo per capita de têxteis e confecção bastante baixo, representa uma oportunidade ímpar, que pode inclusive servir de alavanca para a conquista de competitividade no exterior. Vale lembrar ainda que o aumento do potencial competitivo e da eficiência produtiva do conjunto do setor é fundamental para preservar a capacidade de produção e geração de emprego e renda, em especial no mercado interno.

Uma ação importante, nesse sentido, é a necessidade de que haja a atualização de máquinas, em especial nas empresas de pequeno porte no segmento de confecção, que apresentam produtividade relativa menor em relação ao total da indústria. Nesse sentido, se faz necessário que sejam implantadas políticas voltadas para aumentar a capilaridade do sistema de financiamento e, neste caso, a compra de máquinas são fundamentais.

Tão importante quanto a atualização tecnológica, no padrão competitivo atual da indústria têxtil e de confecção, é fundamental

o conhecimento e atendimento rápido às mudanças nas preferências dos consumidores. Dessa forma, a maior integração da cadeia produtiva, partindo da ponta do consumo final (varejo) para trás (indústria) é fundamental. Essa questão é mais importante ainda nos produtos que exigem reposição constante de estoques no varejo final, uma vez que a proximidade com as redes de varejo e a redução dos estoques em todo o ciclo de produção e comercialização pode compensar em parte o menor custo relativo da mão de obra nos países asiáticos.

Outro aspecto importante para a manutenção da capacidade competitiva do setor é a atenção ao sistema de defesa comercial e fiscalização para garantir a concorrência em condições isonômicas, uma vez que nesse segmento existe a possibilidade de práticas anticompetitivas, como dumping, subsídios, produtos importados com falsa classificação e até mesmo contrabando.

Finalmente, deve-se atentar para as oportunidades abertas pelo surgimento de novos segmentos, com o desenvolvimento nos últimos anos, de insumos e materiais que são cada vez mais sofisticados, utilizados, sobretudo, nos produtos dos elos finais da cadeia.

Se por um lado o grande valor dos investimentos tem ampliado a relação capital/trabalho na indústria têxtil, o mesmo não acontece com a indústria de vestuário, onde a intensidade do uso de mão de obra faz com que este elo apresente o menor dispêndio de capital por posto de trabalho entre todos os elos da cadeia de valor.

A grande informalidade, além de prejudicar a eficiência da produção e sua qualidade, contribui para manter pequeno o tamanho das empresas e reduz a capacidade de investimento das mesmas, seja em bens de capital para a manufatura como em tecnologia da informação, o que dificulta a obtenção de melhores resultados, tanto nas funções operacionais quanto nas funções gerenciais.

Figura 08 – Cadeia produtiva da indústria têxtil e confecção da serra gaúcha

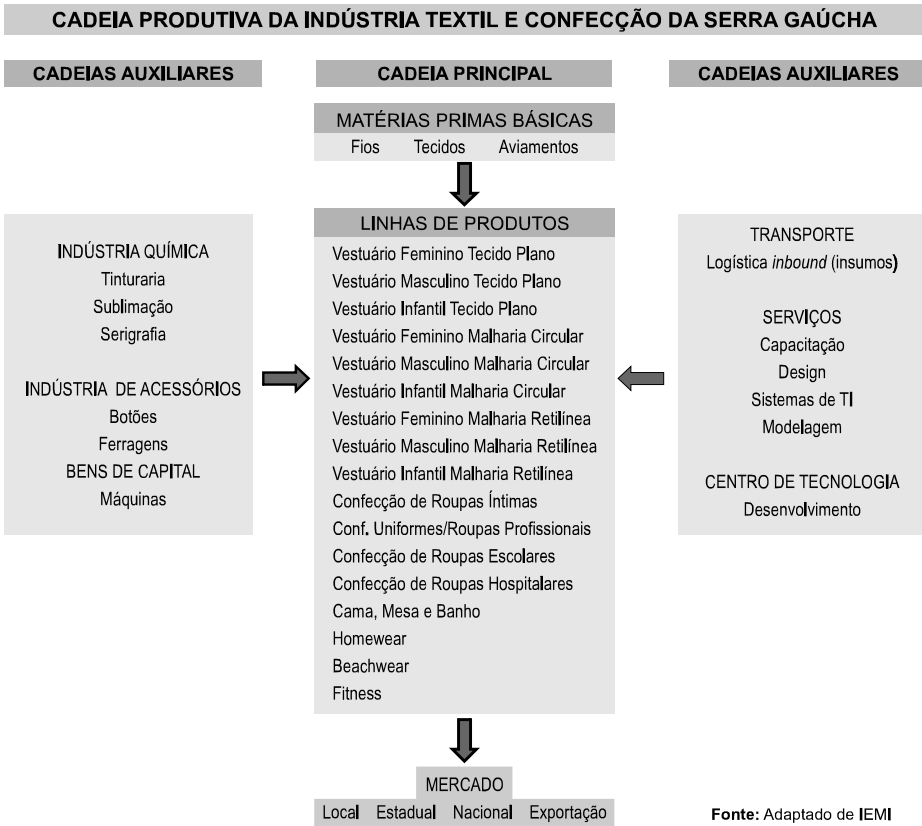


Figura 09 – Exemplo da cadeia industrial têxtil e confecção da serra gaúcha

MATÉRIAS PRIMAS BÁSICAS

FIOS	LANSUL	Sapucaia do Sul
TECIDO PLANO	ITM H MILAGRES COOTEGAL FIATECE ELASTIFAR IND. DE ELÁSTICOS IND. TÊXTIL TRÊS MARIAS CRISTAL TÊXTIL	Farroupilha Caxias do Sul Porto Alegre Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul
TECIDO CIRCULAR	PETENATTI SULTEXTIL	Caxias do Sul Caxias do Sul
AVIAMENTOS	FIPAN COMODITÁ (Bojos) ELASTIFAR IND. DE ELÁSTICOS IND. TÊXTIL TRÊS MARIAS CRISTAL TÊXTIL	Caxias do Sul Guaporé Farroupilha Caxias do Sul Caxias do Sul

INDÚSTRIA QUIMICA

TINGIMENTO	LAVINTEC	Caxias do Sul
SERIGRAFIA	NANKIN	Caxias do Sul
SUBLIMAÇÃO	BELLARTE RAOTA SERIGRAFIA	Caxias do Sul Farroupilha

BENS DE CAPITAL

MÁQUINAS	BERTI MÁQUINAS LTDA	Caxias do Sul
MÁQUINAS PASSADORIA E CALDEIRAS	FIREMA IND. MÁQUINAS LTDA GOPPO INDÚSTRIA DE MÁQUINAS LTDA (passadoria)	Caxias do Sul Caxias do Sul

ASSESSÓRIOS

BOTÕES	EBERLE BS BOTÕES OBISPA METAL. METALCIN LTDA METAL. REMACO LTDA	Caxias do Sul Gravatai Bento Gonçalves Caxias do Sul Caxias do Sul
FERRAGENS	IND. DE METAIS BEDIN COMPONENTES POLLI JOIAS EXITUS METALÚRGICA DALLMAC LIZ METAIS LTDA VIVE BELLA IND DE JÓIAS LTDA FANTON IND. DE BIJOU LTDA	Guaporé Guaporé Guaporé Guaporé Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul

TRANSPORTES

TRANSPORTADORES	TRANSPORTES PLIMOR TRANSPORTES SÃO MIGUEL	Farroupilha Caxias do Sul
-----------------	--	------------------------------

SERVIÇOS/CAPACITAÇÃO

CAPACITAÇÃO	SENAI UCS SEBRAE FTEC UNISINOS	Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul
DESIGN – PRESTADORES DE SERVIÇOS	JJUNG LTDA BERNARDETE VENZON CECILIA MILICICH SEIBEL AGITADAMENTE LU VICENZI DESIGN THAIS NEVES	Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul Caxias do Sul
SISTEMAS DE TI	MILLENIUM N&L INFORMÁTICA PRODALLY SISTEMAS	Caxias do Sul Caxias do Sul Farroupilha
NÃO HÁ CENTRO DE PESQUISA E INOVAÇÃO ESPECÍFICO PARA O SETOR		

Observações:

Alguns elos da cadeia não estão presentes no APL como poderá se observar. Isto se dá principalmente pelo setor ser formado quase, que totalmente, de micro e pequenas empresas de base familiar, sem funcionários, onde os sócios são a mão de obra, a gestão e o comércio de seus negócios.

Outro ponto a se destacar é que pelo porte destas empresas não há cota de compras suficientes para comprar diretamente das indústrias fornecedoras, o que faz com estas empresas adquiram suas matérias primas de comércios atacadistas presentes principalmente em Caxias do Sul e no ramo da moda ínitma em Guaporé.

As empresas com uma produção maior compram das indústrias fornecedoras através de representantes, estas empresas têm sede nos estados de Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais.

6.4 Exportação e Importações de Produtos Finais

A invasão de importados, principalmente da China, tem prejudicado a indústria têxtil e de confecções no Brasil, que está perdendo mercado para esses produtos. Apesar do aumento de 3,4% nas vendas do segmento de vestuários em 2012, houve uma queda de 4,5% na produção têxtil no país e 10,5% na de confecções.

Essa diferença entre o aumento das vendas e a diminuição na produção foi preenchida por produtos importados. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (Abit), as importações no setor em 2011 foram de 6,17 bilhões de dólares. Em 2012, o valor subiu para 6,59 bilhões de dólares.

Na região de abrangência do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha houve um aumento das importações principalmente no CNAE 1412-6: Confecção de vestuário, exceto roupas ínitmas.

A perda de competitividade do setor não é um problema novo e é causado pela combinação de uma série de fatores internos e externos, entre eles o real valorizado, que contribuiu para o aumento das importações, o que, por sua vez, desestimulou a indústria a renovar seu parque fabril.

Durante muitos anos era mais barato importar do que produzir no Brasil e isso se estendeu por longos períodos, até que a indústria não conseguiu investir em máquinas e equipamentos e, assim, não pôde trabalhar suficientemente na sua atualização tecnológica.

Outros problemas internos são a alta carga tributária do país (o que encarece o preço final das roupas), a valorização do real (o que facilita a entrada dos importados), o preço da energia elétrica (uma das mais caras do mundo), a infraestrutura ineficiente do país (que faz com que o transporte da mercadoria seja muito deficiente), a falta de mão de obra especializada e os encargos sociais elevados.

Os fatores externos estão relacionados à situação econômica e de produção dos países asiáticos, principalmente da China, principal concorrente no Brasil. Com a crise mundial nos maiores mercados consumidores do mundo, esses países tiveram que procurar outros mercados para sua produção e encontraram no Brasil espaço para vender seus produtos. (Veja Figura 10)

A Abit (2012) considera a concorrência com a China desleal. Segundo a associação, os chineses mantêm sua moeda artificialmente desvalorizada – cerca de 30% em relação ao real –, além de possuírem, cerca de 27 subsídios, contestáveis na OMC e não seguirem as regras mínimas trabalhistas, previdenciárias e ambientais. A associação argumenta que, se a demanda é mundial, as condições de produção deveriam ser iguais em todos os países. Em fevereiro de 2013, a produção brasileira do segmento têxtil apontou queda de 11,07% em relação a igual período de 2012. No setor de vestuário houve retração de 11,29%. Ambos tiveram recuo bem acima da média da indústria de transformação, que foi de 2,79%, segundo dados do IBGE.

Figura 10 – Exportações e importações de produtos

OPERAÇÕES REALIZADAS NO APL POLO DE MODA ENTRE OS ANOS DE 2008 A 2012 SEGUNDO AS CNAES 2.0

CLASSE	DESCRIÇÃO	Período	EXPORTAÇÕES			IMPORTAÇÕES		
			US\$ FOB	Peso Líquido (kg)	Quantidade	US\$ FOB	Peso líquido (kg)	Quantidade
1313-8	Fiação de fibras artificiais e sintéticas	01/2012 até 12/2012	9.342	470	-	4.490.323	787.360	-
		01/2011 até 12/2011	43.800	2.000	-	5.157.043	851.721	-
		01/2010 até 12/2010	115.375	5.882	-	5.633.778	1.250.590	-
		01/2009 até 12/2009	106.062	5.605	-	5.358.959	1.507.921	-
		01/2008 até 12/2008	33.958	1.815	-	4.828.973	1.138.084	-
1330-8	Fabricação de tecidos de malha	01/2012 até 12/2012	4.459.500	294.878	-	1.876.400	297.213	-
		01/2011 até 12/2011	4.802.125	308.378	-	1.233.543	195.317	-
		01/2010 até 12/2010	4.997.143	369.630	-	1.529.770	253.420	-
		01/2009 até 12/2009	2.413.136	205.967	-	736.710	111.489	-
		01/2008 até 12/2008	11.588.264	1.043.613	-	504.517	79.232	-
1351-1	Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico	01/2012 até 12/2012	160.471	67.521	-	556.088	67.521	-
		01/2011 até 12/2011	171.404	51.364	-	389.698	51.364	-
		01/2010 até 12/2010	284.593	51.662	-	352.503	51.662	-
		01/2009 até 12/2009	198.775	60.894	-	524.650	60.894	-
		01/2008 até 12/2008	354.816	68.989	-	353.789	68.989	-
1354-5	Fabricação de tecidos especiais, inclusive artefatos	01/2012 até 12/2012	880.226	190.275	-	994.038	195.187	-
		01/2011 até 12/2011	905.909	240.164	-	1.377.581	240.164	-
		01/2010 até 12/2010	681.391	700.250	-	3.668.236	707.006	-
		01/2009 até 12/2009	305.478	462.276	-	2.818.496	464.169	-
		01/2008 até 12/2008	582.428	287.709	-	1.877.338	292.139	-
1359-6	Fabricação de produtos não especificados anteriormente	01/2012 até 12/2012	59.482	5.297	-	255.129	33.782	-
		01/2011 até 12/2011	31.762	1.093	-	142.560	20.615	-
		01/2010 até 12/2010	24.325	2.071	-	14.305	1.597	-
		01/2009 até 12/2009	9.452	679	-	63.271	8.267	-
		01/2008 até 12/2008	3.674	362	-	44.065	8.673	-
1411-8	Confecção de roupas íntimas	01/2012 até 12/2012	504.387	3.676	80.129	108.920	3.172	39.898
		01/2011 até 12/2011	730.100	5.374	136.100	-	-	-
		01/2010 até 12/2010	851.806	5.648	157.694	7.146	141	3.022
		01/2009 até 12/2009	945.005	8.043	199.272	-	-	-
		01/2008 até 12/2008	1.583.237	13.280	321.325	42.845	1.139	32.000
1412-6	Confecção de vestuário, exceto roupas íntimas	01/2012 até 12/2012	320.307	5.009	22.324	2.716.926	133.488	162.212
		01/2011 até 12/2011	941.014	18.089	60.409	2.037.641	89.619	129.624
		01/2010 até 12/2010	1.021.357	22.464	90.748	2.481.583	121.229	203.945
		01/2009 até 12/2009	1.818.559	52.229	216.959	1.902.968	95.688	111.916
		01/2008 até 12/2008	1.788.872	28.980	137.106	1.953.342	109.769	186.618
1414-2	Fabricação de acessórios do vestuário, exceto para segurança e proteção	01/2012 até 12/2012	1.891.449	45.354	32.830	903.883	192.959	2.965.802
		01/2011 até 12/2011	2.342.780	64.471	69.880	1.397.165	304.711	4.521.396
		01/2010 até 12/2010	2.005.434	75.034	63.568	801.911	181.512	2.243.483
		01/2009 até 12/2009	2.654.626	153.430	143.448	516.360	130.580	1.976.854
		01/2008 até 12/2008	2.248.852	104.955	81.350	642.820	158.394	2.397.531
1422-3	Fabricação de artigos do vestuário, produzidos em malharias e tricotagens, exceto meias	01/2012 até 12/2012	10.780	80	490	1.823.288	69.160	240.410
		01/2011 até 12/2011	6.039	43	321	1.157.937	31.590	101.059
		01/2010 até 12/2010	216	5	36	1.390.750	53.177	184.468
		01/2009 até 12/2009	80.159	690	2.742	740.803	33.875	92.742
		01/2008 até 12/2008	95.092	794	5.020	418.425	20.264	53.657

OBS.: NÃO FORAM REALIZADAS IMPORTAÇÕES OU EXPORTAÇÕES NAS OPERAÇÕES DE NATUREZA: 1340-5 ACABAMENTOS EM FIOS, TECIDOS E ARTEFATOS TÊXTEIS

No comparativo com janeiro, a produção física do setor têxtil sofreu redução de 3,1% e a do segmento de confeccionados apontou queda de 3,8%. Em março, ainda de acordo com a ABIT, as importações de produtos têxteis e de vestuário registraram alta de 11,33% em valor e de 10,19% em volume, totalizando 103 mil toneladas. Analisando apenas o segmento de vestuário, o incremento foi bem maior: 18,66% em valor e 15,51% em volume, somando 17 mil toneladas.

No acumulado do ano, as importações de produtos têxteis e de vestuário somaram US\$ 1,8 bilhão, um aumento de 4,7% em relação a igual período do ano passado. Levando em conta somente as importações de vestuário, houve um aumento de 4,9% no intervalo de janeiro a março de 2013, em comparação ao mesmo período de 2012, registrando US\$ 743 milhões. Enquanto que as exportações apontaram leve alta de 0,33%, subindo a US\$ 307 milhões. Com isso, o déficit da balança comercial setorial acumulado de janeiro a março de 2013 é de US\$ 1,5 milhão.

E, finalmente, a pauta de exportações de produtos têxteis da Serra Gaúcha é extremamente concentrada na sua geografia de mercados.

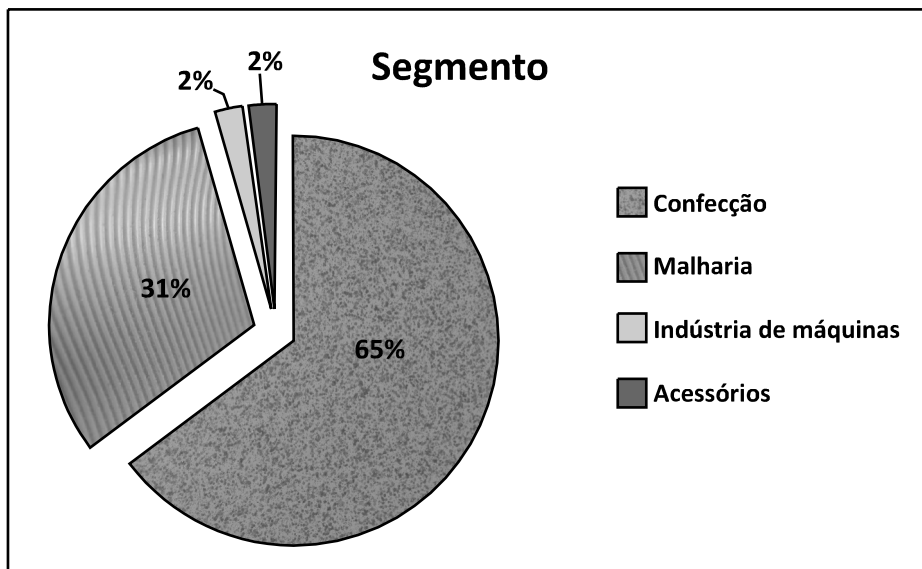
Outra característica é de que a indústria do APL não procurou diversificar sua exportação na direção de produtos com maior valor agregado.

Um dos desafios, portanto, é diversificar o seu mercado e buscar maior densidade de valor na sua exportação.

7 ANÁLISE DAS 91 EMPRESAS DO APL POLO DE MODA DA SERRA GAÚCHA

O presente estudo foi realizado com a utilização de uma pesquisa estruturada, desenvolvida pela Universidade de Caxias do Sul – UCS, a partir da qual foram analisadas 91 empresas do APL, localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, sendo: 59 empresas de confecção, 28 empresas de malhas, 02 indústrias de máquinas e 02 empresas de acessórios, conforme gráfico 03, identificando-se suas potencialidades, de forma sistêmica e integrada, avaliando-se a sua importância nos relacionamentos internos e externos das referidas empresas.

Gráfico 03 – Empresas quanto ao segmento



O objetivo principal deste estudo é o desenvolvimento de um Plano desta cadeia produtiva, para discussão, elaboração e implementação de Políticas para o Desenvolvimento do referido segmento industrial.

Analisando-se os dados consolidados das 91 empresas diagnosticadas constata-se que, na sua grande maioria, são micro e pequenas empresas, para isso foi utilizada a classificação do SEBRAE, observando-se o número de funcionários e o faturamento, conforme quadros 02 e 03.

Quadro 02 – Empresas quanto ao número de funcionários

Nº de funcionários	Percentual
Até 5 funcionários	33%
De 6 a 10 funcionários	21%
De 11 a 20 funcionários	25%
De 21 a 50 funcionários	15%
De 51 a 75 funcionários	3%
Não responderam	2%
Total	100,0%

Quadro 03 – Empresas quanto ao porte

Faturamento em 2011	Percentual
Até R\$ 10.000	4,4%
De R\$ 11 mil a R\$ 50 mil	11,0%
De R\$ 51 mil a 200 mil	18,7%
De R\$ 201 mil a R\$ 500 mil	14,3%
De R\$ 501 mil a R\$ 1.500 mil	24,2%
Mais de R\$ 1.500 mil	17,6%
Não informaram	9,9%
Total	100%

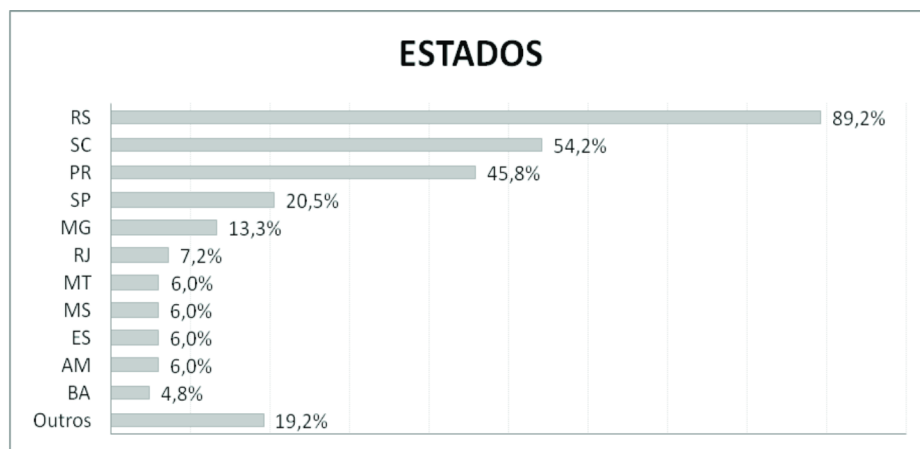
Procurou-se consultar empresas, nas diferentes cidades da Serra Gaúcha e que são representativas no COREDE e em diferentes segmentos para ter uma melhor avaliação e amplitude do perfil das empresas.

Quadro 04 – Empresas Pesquisadas no APL

Município	Nº de empresas	Percentual
Guaporé	23	25%
Nova Petrópolis	13	14%
Caxias do Sul	29	31%
Farroupilha	9	10%
Flores da Cunha	9	10%
Carlos Barbosa	8	9%
Total	91	100%

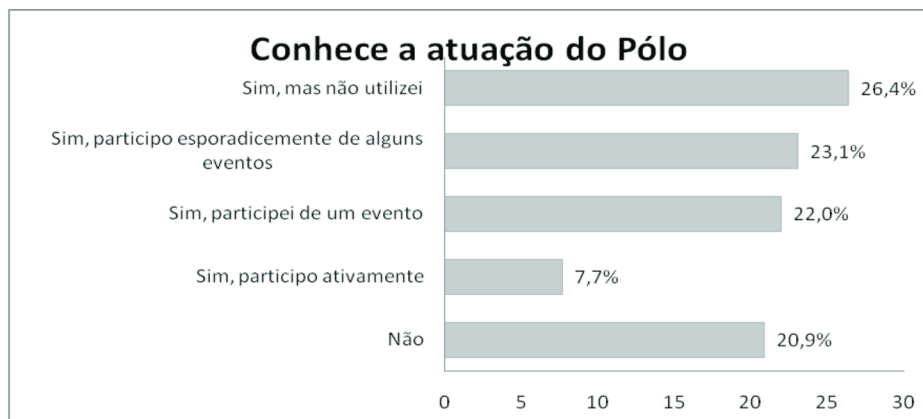
Conforme pode ser observado no gráfico abaixo, o destino das vendas das 84 empresas, já que 8 empresas não quiseram responder, é em sua maioria para o Estado do Rio Grande do Sul.

Gráfico 04 – Destino das vendas



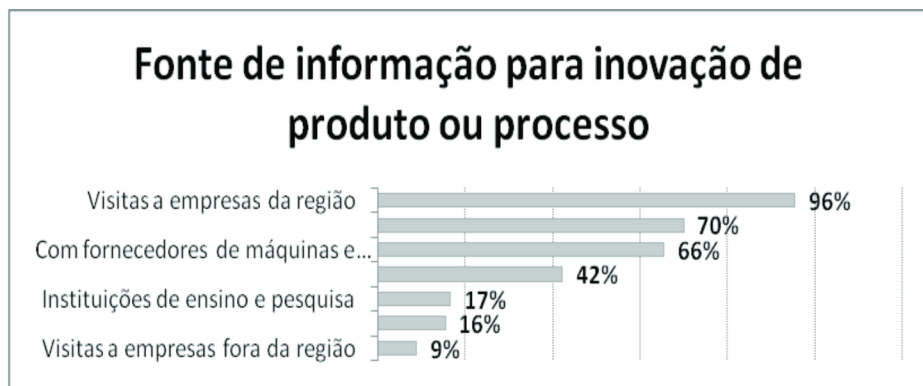
Quanto ao *conhecimento da atuação do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha* do setor têxtil e de confecção 79,1% conhecem o Apl, mas apenas 7,7% participam ativamente, porém 20,9% não conhecem o Polo, conforme demonstra o gráfico 05.

Gráfico 05 – Conhece a atuação do APL Polo de Moda



Quanto ao item *Fonte de informação para inovação de processo ou produto* as empresas demonstraram que tem priorizado a visita às empresas da região 96% e pouco utilizam consultoria especializada 16%. Enquanto que algumas empresas pesquisam em outras fontes: revistas (4 citações); concorrência (2 citações); cursos, indicação, pesquisa, viagens e ACINP (1 citação cada).

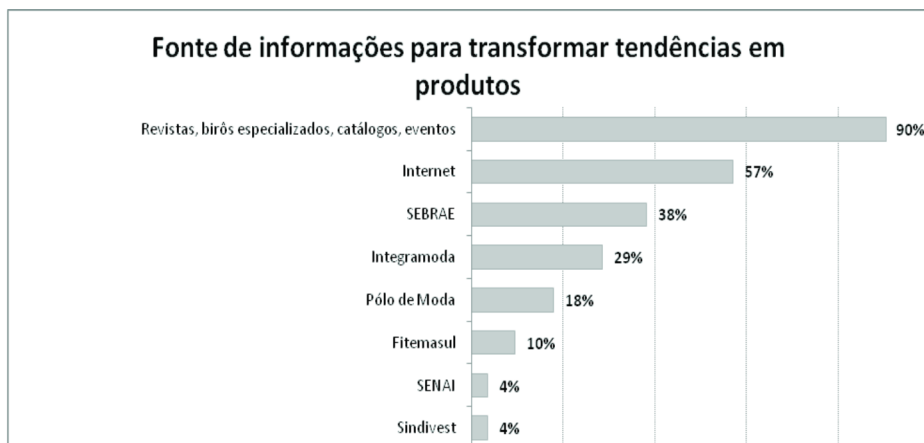
Gráfico 06 – Fonte de informação para inovação de processo ou produto



A importância das inovações tecnológicas nas micro, pequenas e médias empresas dentro de uma cadeia produtiva é destacada por Lundval (1992), pois a introdução de uma inovação requer, da empresa inovadora, mudanças no mix de insumos adquiridos da cadeia produtiva, alterando as demandas para trás. Inovações também levam a modificações nos processos das firmas consumidoras e, conseqüentemente, geram esforço de relacionamentos e comunicação entre ambos setores. Portanto, cresce a divisão de trabalho e a especialização na área de ciência e tecnologia, diminuindo o número de inovações realizadas por firmas isoladas, em função da diversidade tecnológica, complexidade sistêmica e conectividade, desta forma, fica evidenciada a necessidade de ações conjuntas e cooperativas das empresas.

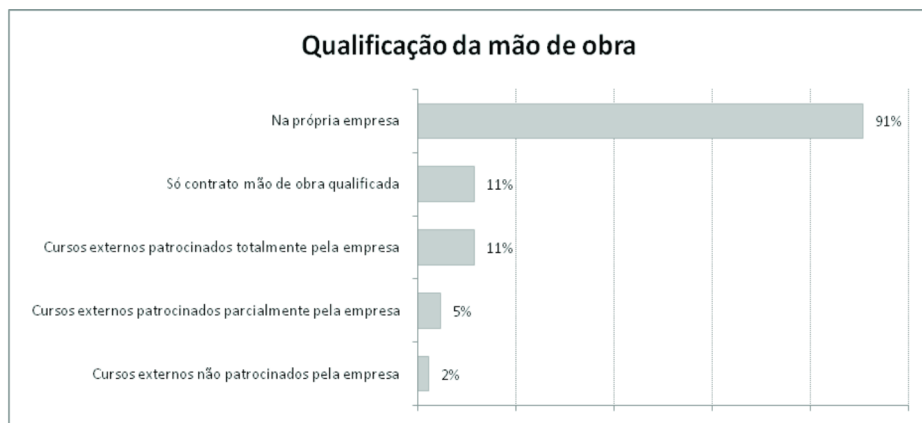
Quanto ao item *Fonte de informações para transformar tendências em produto* as empresas (90%) demonstraram a principal fonte de informação é: *revistas, birôs especializados, catálogos, eventos* e que apenas 18% utilizam as informações do APL, conforme gráfico 07, sendo que utilizam outras fontes de tendência: *Esitlista (empresa ou terceirizado)* (8 citações); *Viagens* (7 citações); *Fornecedores* (4 citações); *Clientes* (4 citações); *Feiras* (2 citações); *Assessoria, Birô da UCS, CIC, ACINP, concorrência, consultorias, desfiles, Lã-Sul, pesquisa internacional, visita a empresas* (1 citação cada).

Gráfico 07 – Fonte de informações para transformar tendências em produto



No item *Qualificação de mão de obra* as empresas responderam que na sua maioria a qualificação acontece na empresa (91%), enquanto que 11% só contrata mão de obra qualificada e de igual percentual são cursos externos patrocinados totalmente pela empresa, conforme gráfico 08.

Gráfico 08 – Qualificação de mão de obra



No quesito *Maiores problemas enfrentados pelas empresas* percebe-se que a falta de mão de obra especializada é a maior preocupação dos empresários (85,5%), conforme quadro 05.

Quadro 05 – Maiores problemas enfrentados pelas empresas

1º	Falta de mão de obra especializada	85,5%
2º	Rotatividade	44,1%
3º	Falta de mão de obra não especializada	36,1%
4º	Problema de saúde do trabalhador	40,6%
5º	Absenteísmo	29,7%

Quanto ao item *Competividade*, as respostas foram as seguintes (quadro 06, 07, 08, 09 e 10)

Quadro 06 – O que falta para a empresa ser mais competitiva

Abrir mercado	10
Capital de giro	4
Aperfeiçoar produção	3
Inovação	4
Matéria prima mais barata	4
Gestão	2
Espaço físico	2
Aumento do nº de funcionários	4
Mão de obra qualificada	2
Investimento em maquinário	2
Marketing	2

Quadro 07 – O que falta no APL Polo de Moda para a empresa ser mais competitiva

Foco no mercado	6
Mais atenção fora de Caxias	3
Curso técnico/desenvolvimento de modelagem	2
Engajamento	1
Mais participação dos empresários	1
Consultoria	1

Quadro 08 – O que falta nas Insituições de Ensino para a empresa ser mais competitiva

Ampliar oferta de cursos de qualiificação	15
Busca de tendências de mercado com antecedência	2
Foco na MPE	2
Parceria para desenvolvimento	1
SENAI mais atuante	1

Quadro 09 – O que falta no Governo para a empresa ser mais competitiva

Diminuir a Tributação	29
Insittuir Políitcas de Importação	20
Oferecer linhas Crédito/ifnanciamento	16

Quadro 10 – O que falta na cidade/região para a empresa ser mais competitiva

Cooperação entre as empresas	5
Capacitação de mão de obra	4
Divulgação/apoio	3
Criação de incubadoras	1
Incentivo ifscal	1

Avaliando-se este item – *Competitividade* – percebe-se que 10 empresas relatam que o aumento da competitividade está ligado à abertura de novos mercados. Enquanto que 6 apontam que o APL Polo de Moda precisa ter mais foco no mercado para que possa ajudar a empresa a ter mais competitividade e 3 acham que o APL precisa dar mais atenção para fora de Caxias. Responderam também que gostariam que as insituições de ensino ampliassem a oferta de cursos de qualiificação. No que se refere à atuação do Governo, 29 empresas responderam que o excesso de tributação origina a falta de competitividade das indústrias.

8 RESUMO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

A seguir apresentamos um resumo das 14 entrevistas semi estruturadas realizadas com os agentes identificados, no período de junho de 2012 a janeiro de 2013: o representante do SENAI, representante do SEBRAE, representantes da UCS, representante da Prefeitura de Caxias do Sul, representante do Centro Empresarial de Flores da Cunha, representante da Prefeitura de Farroupilha, Representante da Prefeitura de Guaporé, o Conselho gestor da APL e os Coordenadores ou vice Coordenadores dos Grupos de trabalho.

Destacam-se neste capítulo os principais pontos abordados, não se tratando de transcrições integrais das entrevistas, mas da sua essência.

1. **Quais os pontos fortes do APL que você pode destacar?**

- O trabalho do APL tem atingido seus objetivos, ele evoluiu bastante desde o seu início. Evoluiu em todos os sentidos, no aspecto de sua missão, educação, desenvolvimento, apoio às indústrias.
- A participação, no início era pequena, e o empresário já se conscientizou que realmente é necessário participar, contribuir, colaborar, estar presente para que logo ali adiante ele possa ter o retorno, beneficiar-se de todas as ações que são implementadas pelo APL. A conscientização das empresas evoluiu bastante.
- A diversificação das ações em vários segmentos através dos grupos de trabalho.

- Governança, Organização e Informação qualitativa (Integramoda)
- É a união de vários setores, governança estabelecida pelas instituições, os órgãos, os representantes, que são necessários para compor o APL com bastante abrangência.
- Representatividade que ele pode ter a partir dos seus componentes de peso e interessados em ver o setor como todo, como potencial de crescimento.
- maturidade, ele vai se tornando mais conhecido, internamente vai se estruturando melhor e isso cria uma força que a gente vê que em qualquer setor, para ter uma representatividade, precisa da união de várias vozes e outras forças unidas
- Busca da capacitação das empresas
- Capacitação em vários níveis: produto, pessoas
- Contribui com a elaboração do diagnóstico da empresa, que, conseqüentemente, influencia a tomada de decisão para ter mais competitividade
- Coerência nas ações, levantamento das necessidades no setor, trabalhar sempre no bem comum, nunca no individual
- O APL serve de modelo para outros que não tem a mesma organização
- O fato de ter a estrutura já construída, serve de referência pros demais polos.
- Tem acesso a muita informação, por ter uma instituição de ensino junto, que oportuniza a ter informações e tecnologia de todo o mundo.
- O número de empresas atendidas pelo APL.
- O APL é o polo de ligação entre o setor público, o setor privado, que são as empresas, e as instituições de ensino, que é o famoso tripé.
- A questão de ser uma entidade que também possa desenvolver outras ações que sobrecarregariam os sindicatos
- O APL propicia que todos os envolvidos nesse setor sentem na mesma mesa e falem sobre os mesmos problemas e resolvam estes juntos.

2. **O que você acha que poderia ser melhorado em relação ao APL?**

- Influência do mercado asiático e a participação do governo no processo.
- A capilaridade estadual e o relacionamento com as empresas
- Comunicação: ainda precisa melhoria no sistema de comunicação tanto interno quanto externo. É um fator fundamental para auxiliar ou até para atrapalhar o processo.
- Precisa dar enfoque maior ao planejamento estratégico
- Convencer as empresas, fazer com que elas e o próprio setor sintam a necessidade de trabalhar e de pensar em grupo.
- A estrutura de funcionamento é baseada em grupos de trabalho onde há a participação de empresários. Essa participação poderia e deveria ser maior.
- Na parte da governança, tem que ter uma estrutura mínima: funcionários, local, despesas de expediente, etc.
- Se querem trazer mais empresas dentro do APL, tem que nivelar a questão de conhecimento.
- Caxias tendo o curso de moda e toda a indústria talvez o APL pudesse ter avançado mais
- O APL deveria ter um cadastro das empresas que participam, número de empresas e o desenvolvimento que tiveram: como se encontravam e como estão agora.
- Aplicar o Plano Estratégico junto às empresas
- O APL precisa resolver problemas como um todo e também problemas específicos de cada segmento, o que é uma fragilidade.
- Conseguir administrar as diferenças dessas pessoas envolvidas
- O setor não é visto como grande setor da economia
- Não é visto pelo governo, pelas políticas públicas como um setor importante

- Não tem uma política econômica, não tem força política em nenhum âmbito. Estamos trabalhando para isso.
- Dificuldade muito grande para que os empresários cheguem ao APL.

3. Como você percebe a posição do APL diante do setor?

- APL é um aglomerado de entidades e instituições, de poder público. Os próprios empresários trabalhando com objetivo em comum, que é organizar melhor o setor, explorar o setor no nível de mercado, trabalhar com mais qualidade, enfrentar barreiras, e eu acho que o APL tem feito isso muito bem, tem trabalhado dentro da condição das armas que a gente tem.
- Destacada no RS
- O setor não entende o APL e não conhece exatamente o objetivo e contribuição.
- Falta o entendimento da importância, das funções para o setor e para indústria.
- O cenário leva a uma necessidade de que o APL acelere seus projetos, exerça liderança em termos de perspectiva do setor e sinalize o futuro com ações no presente, porque há empresas que têm limitações e precisam de ajuda para ultrapassá-las.
- Não existe reconhecimento, ou melhor, existem reconhecimentos pontuais.
- O APL busca representatividade no setor e se faz presente junto ao governo e às instituições públicas, que são fundamentais para se conseguir alguma coisa
- Talvez pudesse ter mais força em níveis federais, que é onde são decididas as coisas mais importantes do setor e vejo que tem uma preocupação muito grande de se inovar e renovar, para essas empresas não se perderem.
- O APL, dentro do setor, está engajado para um trabalho voluntário, mantendo um esforço fora do comum em todos os elos para que o setor,

como um todo, evolua na região e se comporte dentro de um contexto de se manter sempre atualizado no cenário nacional.

4. O que você espera do APL ?

- Ressalta que o governo (nas 3 esferas) deveria dar mais suporte no que se refere a permitir que as empresas cresçam, tenham seu espaço e seu mercado de maneira mais justa.
- Altíssimo percentual dos encargos tributários a que as empresas estão sujeitas não as permite crescer e serem competitivas.
- Maior proposição de produtos e influência junto ao empresariado.
- Melhor estruturação da organização interna para que todos os participantes tenham mais clareza.
- Melhorar a comunicação externa do que é feito para poder desenvolver seu potencial
- Mobilizar mais pessoas a participar do próprio APL
- O APL precisa focar-se em certas ações que são boas, mas se perdem, não têm registro e um planejamento que se estenda de uma forma mais eficaz.
- Que venha a cumprir o que ele propõe.
- Mostrar aos empresários uma nova visão do futuro, da economia e a questão que envolve a China. Quem sabe, unindo forças, juntamente com o Polo, talvez seja possível mostrar esse novo cenário para continuar no mercado.

5. Qual a contribuição da sua instituição junto ao APL?

- O papel tem sido atender as expectativas da indústria, em seus diversos segmentos.
- A demanda é no sentido de abastecer e possibilitar a condição de mão de obra nas várias regiões.
- O foco é voltado mais à formação de jovens e adolescentes.
- Membro do Conselho administrativo

- Em quase todas as ações internas: nos grupos de trabalho, nos conselhos, núcleos de pesquisa do sindicato, eventos
- Colaborando com o conhecimento adquirido
- A participação é pequena, inclusive financeiramente, devido à grandiosidade do APL.
- A diretoria não participou efetivamente, creio que não sabem todo o potencial que possui o APL.

6. Comentários gerais

- Nosso papel é apoiar e atender, sempre que possível, todas as entidades, principalmente os sindicatos patronais e também temos muitos sindicatos dos trabalhadores que são muito parceiros nossos, que nos apoiam e nos auxiliam. Somos muito favoráveis a esse projeto (do APL) que teve início há mais ou menos 10 anos e que vem evoluindo em todos os sentidos e tomara que os outros APLS que temos em Caxias possam estar bem organizados e estruturados como no segmento têxtil.
- É preciso resolver algumas coisas de encaminhamento único para um objetivo maior e todas as áreas envolvidas no APL têm uma clareza do objetivo principal e dos que decorrem dele para poder tomar conta do seu papel nesse grande processo e aí entendendo que o macro-objetivo é esse, qual o nosso papel aqui, que metas temos que cumprir a curto, médio e longo prazo
- Os empresários atuam visando resultados e buscam a relação custo-benefício e muitas vezes percebe que os recursos existem, mas nem sempre são bem empregados
- O governo às vezes libera recursos “em cima da hora”, o que não permite o empresário organizar-se a tempo para eventos, por exemplo. O recurso, então, é devolvido, o que significa desperdício.
- Em relação ao projeto que envolve o “Plano de desenvolvimento ” é

que se faça o mais prático possível, pois o pequeno empresário tem dificuldade de executar o que se determina.

- Há insituições que não são representativas dentro do APL, participam à medida que são solicitadas
- Na região, o empreendedor é nato, ele já vem de origem italiana e alemã, onde quer ser patrão e não empregado. O número de pequenos e grandes empreendedores é grande. O trabalho do APL é encontrar um caminho para que essas empresas se desenvolvam; muitas vezes é só um empurrão, um auxílio.
- Uma sugestão que sempre carrego é que precisamos mobilizar o empresariado e criar formas para tal. O que eu espero é isso: mais mobilização das empresas do nosso setor.
- Espero que, a nível de políticas públicas nacionais, a gente tenha reconhecimento do governo federal, que a própria CNI perceba nosso segmento com o valor que ele tem. Um dos segmentos que sinaliza tendências para todos os segmentos. Vemos uma indústria automobilística com referências do vestuário, ou de pessoas que se destacaram no vestuário. Se outros segmentos estão aliando o produto de moda e vestuário à sua imagem, por que não temos essa valorização?
- O APL deveria ser mais entendido pelo setor, pelo o que ele representa, pelo o que ele trabalha, desenvolve.

9 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

9.1 Análise da competitividade

Para fazer uma análise da competitividade do APL, é necessário observar três fatores determinantes: (a) fatores internos, relacionados ao poder de decisão da empresa; (b) fatores estruturais, referentes aos elos da cadeia e demais atores insituacionais limitando a capacidade de intervenção da empresa, pois depende das ações das demais; (c) fatores sistêmicos referentes à economia onde as empresas não têm poder de intervir, mas podem interferir no desenvolvimento do aglomerado.

Apresentamos a seguir a análise dos fatores determinantes para obter uma melhor competitividade no mercado interno e externo:

Quadro 11 – Padrão de competitividade do APL

Fatores internos/ externos /estruturais	Necessidades
Gestão	Qualificação Empresarial Planejamento Estratégico Qualificação de Mão de Obra
Produção	Controle de qualidade Atualização de equipamentos Tratamento de resíduos Volume de produção

Vendas	Cooperação na aquisição de matéria prima Conhecimento dos concorrentes Facilidade de venda
Inovação	Diferenciação de produtos Design
Mercado	Segmentar o mercado por renda e tipos de produtos Fortalecimento da marca - identidade. Flexibilidade produtiva
Fortalecimento indústria	Organização da rede de empresas Acesso à matéria prima Adequação da infraestrutura física Acesso a linhas especiais de financiamento
Políticas Públicas	Governança forte no território Macroeconomia Necessidade de linhas de crédito para as empresas Transporte/ logística Comunicação Prover infraestrutura que suporte o crescimento Apoiar atividades de centros de pesquisas Apoiar o ensino e mão de obra Apoiar atividades de centros de pesquisas Financiar investimentos que permitam aos empresários atingir o crescimento sustentável Fazer investimentos públicos que gerem conhecimentos acessíveis aos empresários

Para a análise da realidade do APL, buscou-se observar os principais problemas e as mais relevantes potencialidades, com vistas a identificar os grandes desafios e pontos de estrangulamento ao desenvolvimento das empresas que compõem o APL Polo de Moda para selecionar os pontos positivos que poderiam lastrear um novo estilo de desenvolvimento.

Foram realizadas reuniões com os agentes identificados responsáveis por pensar estrategicamente as ações do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha.

A partir do diagnóstico realizado foram identificados temas relevantes que pudessem servir de base para a pesquisa que foi realizada junto as 91 empresas do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha, para validar nas reuniões realizadas com os agentes identificados.

Foram realizadas reuniões mensais ou bimensais para que a governança AGDI pudesse acompanhar e validar o trabalho realizado, para poder haver uma construção de estratégia para os temas considerados relevantes para o desenvolvimento do APL e aumento da competitividade.

Como resultado das reuniões foram identificadas as forças e oportunidade, e as fraquezas e ameaças que podem contribuir com o crescimento do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha.

Quadro 12 – Forças e Fraquezas do APL Polo de Moda

Forças - vantagens competitivas internas		
#	Vantagens	Descrição
1	Governança estruturada	
2	Sede própria e com colaboradores	
Fraquezas - vulnerabilidades da empresa		
#	Fraquezas	Descrição
1	Necessidade de ações interligadas e conectadas	Repensar ações
2	Maior participação das empresas e empresários	Tornar o Polo mais atraente para o setor
3	Priorizar projetos a serem desenvolvidos	Priorizar ações de curto, médio e longo prazo
4	Necessidade de Profissionalização	Mostrar para o setor suas funções e objetivos, visão ampliada do que significa

5	Dinamismo nas atitudes	Ações rápidas efetivas e percebidas
6	Indicadores	Mostrar números e fazê-los ser mais representativos
7	Percepção que o Polo é para empresas estruturadas	Visita às empresas
8	Esvaziamento dos grupos de trabalho	Sensibilização junto às empresas
9	Cadastro de empresas do APL e considerações sobre participação em ações do Polo e seu desenvolvimento	Banco de dados com ações documentadas e estruturadas
10	Maior proatividade do Polo	Problemas levantados e não solucionados

Quadro 13 – Oportunidades e Ameaças para o APL Polo de Moda

Oportunidades - forças externas favoráveis		
	Oportunidades	Descrição
1	Presença de Universidades, governo e empresas	
2	Ajuda Mútua entre as instituições	
Ameaças - obstáculos externos		
#	Ameaças	Descrição
1	Distanciamento Governo Federal	Participação mais efetiva
2	Setor não é priorizado economicamente	Necessidade de ações governamentais
3	Setor não possui políticas públicas específicas	Necessidade de ações governamentais
4	Dificuldade dos empresários de trabalhar em Grupo	Organizar trabalhos e cursos para mudar conceitos
5	Mercado Asiático	Elaborar produtos com identidade e inovação
6	Carga tributária elevada para o setor	

Os temas considerados relevantes na reunião realizada no dia 25 de julho de 2012 foram:

(a) Capacitação/formação/educação; (b) Desenvolvimento sustentável; (c) Custo produção; (d) Governança e união das empresas/cooperação; (e) Mercado; (f) Políticas públicas; (g) Importações tributadas; (h) Logística/ infraestrutura/venda; (i) Atratividade do setor/Autoestima; (j) Comunicação; (k) Atualização tecnológica/ inovação; (l) Design e qualidade do produto; (m) Criação de Indicadores; (n) Financiamento/ investimento.

Diante das forças e fraquezas competitivas, identificamos alguns gargalos e situações no APL Polo de Moda da Serra Gaúcha a serem resolvidos, que podem ser agrupados em (I) fatores internos; (II) fatores estruturais e (III) fatores sistêmicos:

Alguns fatores internos: (a) mão de obra desqualificada em algumas etapas do processo produtivo; (b) falta de percepção da utilização do design como ferramenta estratégica (c) equipamentos obsoletos; (d) ausência de tratamento de resíduos; (e) produtos sem diferenciação, e identidade própria; (f) ausência de estratégias para ter acesso a novos mercados e valorização da marca.

Problemas relacionados aos fatores estruturais: (a) Ausência de segmentação do mercado por renda e tipos de produtos; (b) Infraestrutura física inadequada; (c) ausência de padronização correta dos produtos e processos, relacionados à documentação técnica dos produtos; (d) Inexistência de um centro de pesquisa voltado para o Setor Têxtil no Estado; (e) deficiência na Região de cursos técnicos na área na têxtil, de costura, de manutenção de máquinas, de acabamento, para formação de mão de obra qualificada; (f) há uma estrutura relativamente complexa de fornecedores locais de peças, máquinas, embalagens, mais que não possuem ainda a diversidade necessária para apoiar ações em direção à melhoria de qualidade.

Problemas relacionados aos Fatores Sistêmicos: (a) Inexistência de um centro de pesquisa voltado para o Setor Têxtil no Estado; (b) deficiência na Região de cursos técnicos na área na têxtil, de costura, de manutenção de máquinas, de acabamento, para formação de mão de obra qualificada; (c) há uma estrutura relativamente complexa de fornecedores locais de peças, máquinas, embalagens; (d) taxa de câmbio; (e) juros; (f) Custo Brasil; (g) Política tributária vigente no país; (h) Nível educacional.

Estes gargalos interferem em alguns elos da cadeia prejudicando sua competitividade.

9. 2 Fatores que criam vantagem competitiva

A seguir apresentam-se alguns fatores que criam vantagem competitiva e que impulsionam os recursos humanos nas empresas e que podem gerar um grande valor agregado e que pode chegar a gerar competências chave. Estes fatores fazem com que se avaliem as brechas que existem e que podem ser trabalhadas: (a) design; (b) qualidade; (c) matéria prima; (d) personalização de produto; (e) capacidade de produzir grandes volumes; (f) flexibilidade na adaptação a produtos; (g) novas tecnologias; (h) renovação de novas tecnologias; inovação tecnológica.

Os fatores que impulsionam os recursos humanos nas empresas: (a) experiência; (b) instituições dedicadas à formação de mão de obra qualificada; (c) capacitação.

10 CONCLUSÃO

A economia mundial contemporânea é, ao mesmo tempo, um ambiente de oportunidades para uns e de desigualdade para outros, porém, “O desafio para o século XXI não é decidir pela participação ou não no processo global, mas como fazê-lo de tal forma que se consiga um crescimento sustentável” (KAPLINSKY, 2004, p.2).

A globalização da produção foi responsável pelo crescimento de competências industriais em uma ampla gama de países em desenvolvimento, mas ao mesmo tempo, as grandes corporações transnacionais (TNC), passaram a redefinir as competências chave em que iriam se concentrar, em busca de máxima lucratividade na nova estrutura a rede. Essas grandes empresas voltaram-se para a inovação, estratégias de produtos e serviços, deixando de lado os serviços genéricos e produção em grande escala (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

É necessário, portanto estabelecer uma nova forma de relação entre as empresas do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha, formando uma rede de produção e comercialização e criar monopólios por intermédio de inovação. Essa abordagem, tradicionalmente associada ao ambiente de produção – inovação de produtos e processos – foi sendo estendida às demais atividades da cadeia de valor de Porter (1999), enquanto esta se restringia ao escopo interno das empresas, para ser empregada na cadeia de valor global. A alteração do escopo introduz novas atividades e funções de agregação de valor no processo de produção e traz outros

atores como associações de classe, instituições financeiras, ensino e pesquisa, governo e sociedade para desvendar caminhos sua força e capacidade de competir e coordenar redes de abastecimento.

O processo competitivo exige, das empresas, uma profunda reestruturação de certos setores industriais, os quais adotaram métodos de gestão relacionados à qualidade e produtividade e vêm hoje incorporando outros conceitos ligados à competitividade tais como design, inovação tecnológica e automação, entre outros. Nesse sentido, existem vários programas que objetivam estimular a absorção desses conceitos pelas empresas. Apesar dos avanços alcançados, a qualidade e a produtividade encontram-se ainda em estágio incipiente em algumas empresas de micro e pequeno porte do arranjo produtivo têxtil confecções da região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Para as pequenas empresas inseridas em arranjos produtivos tornam-se especialmente interessante integrar-se num contexto de relações, principalmente com grandes empresas, que podem transmitir vários recursos, como conhecimento técnico, equipamentos, habilidades gerenciais, qualificação e acesso a mercados.

Para que haja um crescimento em produtividade e inovação nas empresas é necessário utilizar a estratégia de crescimento ao invés de preço. A inovação pode ser criada localmente. Para isto precisamos investir em redes de cooperação, incubadoras, aprendizagem, crédito, novas técnicas gerenciais sendo repassadas, para instituir um meio inovador, capaz de criar e difundir o conhecimento. O desenvolvimento está muito ligado às inovações tecnológicas e as novas tecnologias estão associadas à educação em todos os níveis.

A região faz parte de um polo desenvolvido economicamente forte, competitivo, inovador e gerador de riqueza. Segundo Pecqueur (1989), o desenvolvimento local é fundado, sobretudo, nas características humanas dos territórios, ou seja, na “capacidade dos grupos locais de se

adaptar às exigências da internacionalização da concorrência, partindo dos potenciais de organização que lhes são próprios” (p.19).

O APL Polo de Moda da Serra Gaúcha deve ser o propulsor das empresas da região e estimular para criar produtos com identidade local. O desenvolvimento de produtos com identidade local potencializa e aproveita o território e seus recursos, precisamente a partir da afirmação de suas diferenças, que são produto de sua identidade, sua evolução histórica, seus atores e suas iniciativas particulares.

Isso envolve um aumento de flexibilidade e ocorre a revalorização de elementos como confiança, valorização do território e traços culturais. Nessa visão, a unidade fundamental para a produção não é a empresa, considerada isoladamente, nem os grandes setores econômicos, mas o próprio APL assumindo seu papel integrador entre empresas, órgãos públicos, instituições e centros de ensino e pesquisa.

A produção em APLs possibilita ganhos de especialização e aproveitamento de economias de escalas internas às regiões, facilitando ao mesmo tempo ações de apoio à modernização tecnológica e gerencial, para o fornecimento de atividades de suporte como testes, certificação para atividades de prospecção de mercados, comercialização e exportação.

No final da conclusão:

Existe, portanto, um conjunto de ações que merecem atenção das políticas públicas, em função da importância econômica da cadeia têxtil e vestuário, em especial pelo potencial de geração de empregos, mas também pela percepção de que o setor pode ter um desempenho muito melhor do que o verificado no período recente, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

Dessa maneira, nesse campo de abordagem está presente o desenvolvimento na qual ele é viabilizado não pelas estratégias individuais de inserção de cada região, mas pela cooperação e interação de diferentes elementos locais e regionais.

Acredita-se que um esforço conjunto desta natureza trará ainda outros benefícios para o setor, poderá integrar, promover e desenvolver o setor de moda da Serra Gaúcha e ser instrumento fundamental e permanente de atualização e inovação do setor de moda na Serra Gaúcha.

11 IDEOLOGIA

11.1 Missão

Integrar, promover e desenvolver o setor de moda da Serra Gaúcha.

11.2 Visão

Ser instrumento fundamental e permanente de atualização e inovação do setor de moda na Serra Gaúcha.

11.3 Valores

- Respeito e ética nos relacionamentos;
- Comunicação clara e precisa;
- Comprometimento nas parcerias;
- Valorização da identidade cultural;
- Desenvolvimento sustentável;
- Ênfase no mercado.

11.4 Políticas

- Buscar, através da sensibilização, o engajamento das empresas do setor, agrupá-las por afinidade, visando o fortalecimento do Arranjo Produtivo Local (APL);
 - Promover a expansão de mercado nacional e internacional;
 - Incorporar o design ao produto do setor;
 - Promover o desenvolvimento da gestão empresarial, tecnológica e do conhecimento;
 - Viabilizar recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos.

11.5 Estratégias e agenda de ações

PLANO DE AÇÃO - PLANO DE DESENVOLVIMENTO POLO DE MODA DA SERRA GAÚCHA

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Acesso a mercados e inteligência comercial	Plano de mercado	Pesquisa dos canais de vendas das empresas que participam do APL	Pesquisar canais de vendas disponíveis atuantes nas empresas do APL e pesquisa de novos	6 meses	SEBRAE	R\$ 50.000,00	04 canais de vendas mapeados	90% de mercados mapeados	Concentração de venda e dependência de poucos canais de distribuição - representantes e pronta entrega
		Rodada de negócios	Ampliar a oportunidade de novos negócios para as empresas do APL (clientes/fornecedores)	1 ano	SEBRAE	R\$ 60.000,00	2 rodadas	Número de empresas atendidas/ número de negócios gerados	As empresas, na sua maioria, não têm facilidade de acesso de novos fornecedores e clientes. Metodologia já disponível junto ao SEBRAE
		Participação em feiras e missões	Apoiar as empresas a participar de feiras e missões para aumento da comercialização de seus produtos	Ação continuada	Polo/SEBRAE/ SDPI	R\$ 240.000,00	2 feiras e 2 missões ao ano	Numero de empresas participantes/ negócios gerados	Levantar calendário de feiras e avaliar a melhor opção para as empresas, conforme mapeamento de canais de venda e novos mercados

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Acesso a mercados e inteligência comercial	Internacionalização	Projeto de Internacionalização	Participar de feiras de exportação objetivando a participação de forma sistêmica (produto, design, processo e capacitação)	3 anos	Polo/FIERSGS/SEBRAE	R\$ 120.000,00	30 empresas participantes do projeto	Número de empresas participantes/ negócios gerados	Criar, nas empresas, a cultura e a capacitação para exportar. Desta forma estarão preparadas para as demandas de mercado interno e externo pelo nível de exigências dos mesmos. Metodologia existente no SEBRAE
		APEX Brasil	Aproximar as instituições que operam os projetos de exportação e de novos mercados internacionais do setor têxtil	5 anos	Polo/FIERSGS/APEX/ABIT	R\$ 300.000,00	03 novos mercados	Número de empresas participantes/ número de novos mercados	Oportunizar que as empresas estejam divulgando e fazendo negócios internacionais, após a preparação e capacitação e a criação e adequação de produtos
Sustentabilidade	Inserção da moda no roteiro econômico cultural	Inserção das empresas do APL em projetos juntamente com demais setores expositores da região	Utilizar a capacidade comercial dos setores expositores para o aumento da competitividade das empresas	6 meses	Polo e SMTTur Parceiras	R\$ 6.000,00	04 roteiros turísticos com moda inserida	Número de roteiros inseridos/ número de empresas atendidas/número de negócios gerados	Utilização dos roteiros já existentes que recebem principalmente turistas do centro e nordeste do país, divulgando a moda, a marca e os produtos

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Sustentabilidade	Indústria da cópia	Desenvolvimento de produtos diferenciados: identidade	Desenvolver produtos com identidade própria e com características regionais	1 ano	UCS	R\$ 150.000,00	20 empresas atendidas no projeto	Número de empresas atendidas	Metodologia existente - Projeto Moda Identidade
		Criação de um estudo de megatendências e desconitualidade	Gerar subsídios estratégicos para as empresas do APL	5 anos	UCS	R\$ 1.200.000,00	1.850 news letter enviadas/200 empresas atendidas	Número informação gerada/número de empresas atendidas	Os dados existem, porém a informação não é processada e difundida
	Mapeamento da cadeia	Avaliação do mapeamento intersetorial	Mapeamento inter-setorial do processo produtivo visando o grau de adensamento da cadeia produtiva local	3 anos	SEBRAE	R\$ 50.000,00	100 empresas mapeadas	Número de empresas	Parte da cadeia já não está na região. Para tal, necessita-se do estudo para fazer a aproximação. Metodologia já existente junto ao SEBRAE
		Encadeamento produtivo	Buscar elo da cadeia produtiva e de valor faltante trabalhando na metodologia de encadeamento produtivo como forma de aumentar a competitividade, a cooperação e o acesso às novas tecnologias para as empresas	5 anos	SEBRAE	R\$ 150.000,00	50 empresas no projeto	Número de empresas atendidas	Após o mapeamento da cadeia, fazer o trabalho de aproximação dos elos faltantes. Metodologia já existente junto ao SEBRAE

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Sustentabilidade	CGI (Centro Gestor de Inovação)	Criação de centro gestor de inovação	Gerir todas as informações para orientar as empresas e instituições na tomada de decisões e construção de cenários futuros.	1 ano	UCS	R\$ 1.500.000,00	300 empresas atendidas	Número de empresas atendidas	Dados e inteligência do setor estão descentralizados, não ocorrendo o fluxo de informações e análise de cenários como poderia ser feito se estivesse integrado. Pré projeto CGI pronto, aguardando edital
		Desenvolvimento de novos materiais, processos e serviços	Gerar inovação e agregação de valor aos produtos das empresas do APL	5 anos	UCS	R\$ 1.000.000,00	20 empresas atendidas	Número de empresas atendidas	Eliminar a indústria da cópia que está instalada junto a realidade das empresas
Governança	Plano de Comunicação p/APL	Aumento da participação das empresas junto ao APL	Utilizar as mídias sociais/ newsletter/ site/blog com atualização diária	6 meses	Polo	R\$ 28.000,00	Aumentar a participação de empresas em 50%.	Número de empresas visitadas/ atingidas	Site já existente, atualização e atualização diária já teria efeito. Construção efetiva do plano. Uso das redes sociais
		Identificação das empresas participantes do APL	Criar um selo para as empresas participantes do APL, afirmando assim a participação de todo a partir de critérios pré definidos	1 ano	Polo	R\$ 30.000,00	100 empresas com selo de participação	Número de empresas identificadas com Selo	Já existe um pré projeto com alguns critérios que necessitam ser aprofundados e validados

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Governança		Aumento da permeabilidade da atuação do Polo	Aumentar a participação de empresas, entidades e demais entes que compõem a cadeia produtiva e de valor	1 ano	Polo	R\$ 10.000,00	Aumentar a participação das empresas e entidades em 50%	Número de empresas participantes/ número de entidades participantes	Usar a estrutura existente do organograma do Polo
	Atuação do Polo	Sistema Moda Brasil ABIT	Buscar uma cadeia de participação do Polo no importante movimento em prol da cadeia produtiva da moda onde são discutidas as políticas para o setor	1 ano	Polo	R\$ 5.000,00	04 reuniões no ano para aumentar a visibilidade da moda da Serra Gaúcha a nível nacional	Número de reuniões	1. Já existe comitê que tem decisões de direcionamento da moda e das políticas públicas para o setor. 2. O APL participa das Reuniões do COMITÊ NACIONAL DE ROUPAS PROFISSIONAIS promovidas pela ABIT.
		Aumento da efetividade dos grupos de trabalho	Realinhar a missão e a função de cada grupo de trabalho com os planos de ação alinhados ao PE e ao PD, mensurando os resultados	6 meses	Polo	R\$ 2.000,00	Aumentar a participação das empresas nos grupos de trabalho em 80%	Número de empresas participantes/ número de reuniões	Usar estrutura do Polo já existente observado o regimento interno que direciona os grupos de trabalhos
	Profissionalização do Polo	Aumento da efetividade do Polo junto as empresas do APL	Criar plano de trabalho orientado pelo PD e pelo PE para a gestão do Polo guiada por esses instrumentos, com metas e indicadores de medição do resultado	1 ano	Polo	R\$ 10.000,00	Aumentar a participação das empresas e entidades em 50%	Número de empresas participantes/ número de entidades participantes	Usar a estrutura do Polo conforme seu organograma

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Governança	Cooperação Insitucional	Retomada do alinhamento com as entidades paritárias	Realinhar através do PE as demandas das em presas já existentes dentro das insituições que compõem o Polo, evitando retrabalho e reorganizando as demandas	1 ano	Polo	R\$ 2.000,00	Redução do retrabalho em 80%	Número de soluções de cada insituição/ número de re-uniões	Usar estrutura do Polo já existente e o mapeamento das competências das insituições parceiras
		Ações separadas por níveis	Mapear e organizar plano de desenvolvimento e capacitação conforme o nível de competitividade das empresas do APL	1 ano	Polo	R\$ 6.000,00	Mapear 80% das empresas do APL	Número de empresas mapeadas	Sistema de informação e gerenciamento já existentes nos sindicatos que integram o sistema informatizado do Polo
Capacitação e Gestão Empresarial Produtiva	Plano de qualificação	Capacitação de mão de obra	Pesquisar e organizar as principais funções com deficiências de mão de obra dentro das empresas e propor plano de formação junto aos entes profissionalizantes: escolas e demais órgãos aliados a esta questão	1 ano	SENAI/SEBRAE/UCS/ IEL	R\$ 250.000,00	Aumentar em 50% a formação de mão de obra	Número de pessoas formadas	Maior alimento entre os entes que formam a mão de obra, apoiados pelos sindicatos empresariais

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Capacitação e Gestão Empresarial e Produtiva	Plano de qualificação	Criação de indicadores	Definir indicadores internos para as empresas e para as ações do APL a fim de monitorar resultados sistêmicos	1 ano	SEBRAE	R\$ 150.000,00	50 empresas capacitadas em indicadores	Número de empresas com indicadores implementados	Oportunizar que as empresas possam estar medindo seus indicadores para a tomada de decisão
		Formação e retenção de profissionais no setor	Curso de formação de profissionais da moda ; formar parcerias com instituições com ações de intercâmbio nacionais e internacionais	10 anos	Polo/UCS/ SENAI/ SEBRAE/IEL	R\$ 500.000,00	150 pessoas capacitadas	Número de pessoas formadas	Os profissionais formados acabam procurando outras regiões, tanto nacionalmente como internacionalmente, levando a inteligência para fora do APL

NOTA: No que tange aos financiamentos e das ações expostas o item será aberto por ocasião do Plano de Ação Transversal da Governança.
Os executores das ações mencionadas são indicativos pautados pela competência técnica reconhecida junto a Governança.

11.6 Sugestões de priorização das ações

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Sustentabilidade		Pesquisa dos canais de vendas disponíveis, das das empresas que participam do APL	Pesquisar canais de vendas disponíveis, atuantes nas empresas do APL e pesquisa de novos	6 meses	SEBRAE	R\$ 50.000,00	04 canais de vendas mapeados	90% de mercados mapeados	Concentração de venda e dependência de poucos canais de distribuição - representantes e pronta entrega
	Plano de mercado	Participação em feiras e missões	Apoiar as empresas a participar de feiras e missões para aumento da comercialização de seus produtos	Ação contínua	Polo/SEBRAE/ SDPI	R\$ 240.000,00	02 feiras e 02 missões ao ano	Numero de empresas participantes/ negócios gerados	Levantar calendário de feiras e avaliar a melhor opção para as empresas, conforme mapeamento de canais de venda e novos mercados
	CGI (Centro Gestor de Inovação)	Criação de centro gestor de inovação	Gerir todas as informações para orientar as empresas e insituições na tomada de decisões e construção de cenários futuros.	1 ano	UCS	R\$ 1.500.000,00	300 empresas atendidas	Número de empresas atendidas	Dados e inteligência do setor estão descentralizados, não ocorrendo o fluxo de informações e análise de cenários como poderia ser feito se estivesse integrado. Pré projeto CGI pronto aguardando edital

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Sustentabilidade	Indústria da cópia	Desenvolvimento de produtos diferenciados: identidade	Desenvolver produtos com identidade própria e com características regionais	1 ano	UCS	R\$ 150.000,00	20 empresas atendidas no projeto	Número de empresas atendidas	Metodologia existente - Projeto Moda Identidade
Governança	Plano de Comunicação p/APL	Aumento da participação das empresas junto ao APL	Utilização das Mídias Sociais/ newsletters/site/blog com atualização diária	6 meses	Polo	R\$ 28.000,00	Aumentar a participação de empresas em 50%	Número de empresas visitadas/atingidas	Site já existente, atualização e atualização diária já teria efeito. Construção efetiva do plano. Uso das redes sociais
	Profissionalização do Polo	Aumento da efetividade dos grupos de trabalho	Realinhar a missão e a função de cada grupo de trabalho com os planos de ação alinhados ao PE e ao PD, mensurando os resultados	6 meses	Polo	R\$ 2.000,00	Aumentar a participação das empresas nos grupos de trabalho em 80%	Número de empresas participantes/número de reuniões	Usar estrutura do Polo já existente, observando o regimento interno que direciona os grupos de trabalhos

EIXO DA AÇÃO	DEMANDA/ PROBLEMA	AÇÃO	OBJETIVO	PRAZO DA AÇÃO	EXECUTOR SUGERIDO	ESTIMATIVA DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO	META	INDICADOR (Resultados esperados)	SITUAÇÃO
Capacitação e Gestão Empresarial Produtiva	Plano de qualificação	Criação de Indicadores	Definir indicadores internos para as empresas e para as ações do APL a fim de monitorar resultados sistêmicos	1 ano	SEBRAE	R\$ 150.000,00	50 empresas capacitadas em indicadores	Número de empresas com indicadores implementados	Oportunizar que as empresas possam estar medindo seus indicadores para a tomada de decisão

BIBLIOGRAFIA

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil. **Diifculdades Econômicas do Setor Têxiti.** <<http://www.abit.org.br/noitcias>>.

BERNI, Duílio de Ávila e ROSA, Joal de Azambuja, em Eifciência econômica e competitividade da cadeia têxiti no Brasil. Trabalho submetido ao concurso do Insittuto Euvaldo Lodi – IEL Nacional, da CNI, da CNA e do SEBRAE, Edital 1/98.

CASAROTTO Filho, N., PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CNI / ABIT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA / ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E CONFECÇÃO. Estudos Setoriais para a industria texitle de confecções.

FEE – <http://www.fee.tche.br>, acesso 10 de março de 2013.

GEREFFI, Gary. **The organisaiton of buyer-driven global commodity chains:** how US retailers shape overseas produciton networks, in G. Gereif and M. Korzeniewicz, p. 95–122. 1994.

_____, G. **Internaitonal trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain.** Journal of Internaitona Economics, v. 48, p. 37-70, 1999.

_____. Gary. **The transformaitonof the North American apparel industry: is NAFTA a curse or a blessing?**, *Integraiton & Trade*, Vol. 4, No. 11 (May-August): 47–95. 2000.

_____. Gary. **Shitfing governance structures in global commodity chains, with special reference to the Internet**, *American Behavioral Scienitst*, Vol. 44, No.10, 2001.

_____. HUMPHREY; STURGEON. **The governance of global value chains. Review of Internaitonal Poliitcal Economy**, February, v.12; n.1 p.78-104, 2005.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. **A handbook for value chain research**. Brighton, UK: Insittute of Development Studies, 2000.

_____. Raphael. **Sustaining income growth in a globalising world: the search for the Nth rent**. Mimeo, Insittute of Development Studies, University of Sussex., jan. 2004.

HERÉDIA, Vania Beatriz Merloit. **A economia imigrante no desenvolvimento da cidade**. In: GIRON, Loraine Slomp; NASCIMENTO, Roberto Revelino Fogaça do. *Caxias centenária*. Caxias do Sul, RS: EDUCS, p. 114-132, 2010.

HIRATUKA, C.; VIANNA RAUEN, C. **Universalização dos Serviços de Telecomunicação**. Relatório temático: Tecnologias de Informação e Comunicação. Projeto “Boleitm de Conjuntura Industrial, Acompanhamento Setorial, Panorama da Indústria e Análise da Política Industrial. Convênio ABDI-NEIT/IE/UNICAMP. Campinas/SP, setembro de 2008.

HUMPHREY, J. **Opportuniites for SMEs**. In: *DEVELOPING countries to upgrade in a global economy*. Geneva: Internaitonal Labour Oifce, 2003. (SEED Working Paper, n. 43).

_____. **The upgrading imperative.** Brighton: Institute of Development Studies, 2004.

_____; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research.** Brighton, UK: Institute of Development Studies/University of Sussex, 2000. (IDS Working Paper, 120).

LUNDAHL, B. A. (Ed.), National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. *London: Pinter Publishers, 1992.*

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia:** tratado introdutório. Vol.. I. 2ª ed., São Paulo: Nova Cultural. (Col. Os Economistas) , 1985.

MATTIOLA, Eliana. **Ap's de Sucesso:** estudos de três arranjos produtivos locais do Rio Grande do Sul. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2011.

MCCORMICK, D. and SCHMITZ, H. **Manual for Value Chain Research on Homeworkers in the Garment Industry.** 2001.

MONTEIRO FILHA, D. C. M. & SANTOS, A. M. M. M. **Cadeia têxtil:** estruturas e estratégias no comércio exterior. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, p. 113-136, mar. 2002.

MUGNOL, R. P. Empreendedorismo e gestão de micro-pequenas e médias empresas do setor industrial – principais problemas – análise de 281 empresas da serra gaúcha. Minas Gerais: ENEGEP, 2003

OLIVEIRA, M.H.; MEDEIROS, L. A R.; **Investimentos necessários para a modernização do setor têxtil.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº 3, p.73-93, março, 1996.

PECQUEUR, R. Le Développement local: mode ou modele? Paris: Syros/Alternatives, 1989.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva* – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

_____, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, Michael E. & MILLAR, Victor E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, Boston, Jul/Aug 1985.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *The Journal of Development Studies*. England, v. 31, nº 4, April, . 1995.

_____.H. and J. Humphrey. **How does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?** In: *Regional Studies* 36, 9: p.1017-1027, 2002.

VENZON, RELA e MANFREDINI, *Design e identidade sustentável: valores locais como base para a inovação*. Caxias do Sul: Editora São Miguel, 2012.

ANEXO 1

Questionário Realizado empresas Apl de Moda da Serra Gaúcha

Entrevistador:

data:

1. Segmento:

(1) Confecção (2) Malharia (3) Indústria de máquinas (4) Acessórios

2. Razão social:

3. Município:

4. Respondente:

5. Função do respondente:

6. Nº de funcionários em 2012:

7. Faturamento da empresa em 2011:.....

8. Qual o número de peças produzidas:

9. Qual o nº de peças vendidas para o mercado:

9.1 Rio Grande do Sul :

9.2 Outros estados:

9.3 Exterior:

10. Valor médio de venda de cada unidade produzida em 2011:

.....

11. Para quais estados brasileiros a empresa vendeu em 2011?

(1) Amazonas	(2) Amapá	(3) Alagoas	(4) Acre
(5) Bahia	(6) Ceará	(7) Distrito Federal	(8) Espírito Santo
(9) Goiás	(10) Maranhão	(11) Mato Grosso do Sul	(12) Mato Grosso
(13) Minas Gerais	(14) Paraná	(15) Piauí	(16) Pernambuco
(17) Paraíba	(18) Pará	(19) Rio de Janeiro	(20) Rio Grande do Norte
(21) Rio Grande do Sul	(22) Roraima	(23) Rondônia	(24) Santa Catarina
(25) São Paulo	(26) Sergipe	(27) Tocantins	

12. Idade média das máquinas:

13. Idade média dos equipamentos e acessórios:.....

14. Conhece a atuação do Polo de Moda?

- (1) não
- (2) sim mas não utilizei
- (3) sim participei de um evento
- (4) sim participo esporadicamente de alguns eventos
- (5) sim participo ativamente

15. Onde busca informação para inovação de produto ou processo? (Pode assinalar mais de um item)

- (1) visitas a empresas região
- (2) visitas a empresas fora da região
- (3) com fornecedores de máquinas e equipamentos
- (4) feiras setoriais
- (5) instituições de ensino e pesquisa
- (6) Consultoria especializada
- (7) Internet
- (8) Outros _____

16. Onde busca informações para transformar principais tendências em produtos? (Pode assinalar mais de um item)

- (1) Revistas, birôs especializados, catálogos, eventos
- (2) Integramoda
- (3) Polo de Moda

- (4) Fitemasul
- (5) Sindinvest
- (6) SEBRAE
- (7) SENAI
- (8) Internet
- (9) Outros _____

17. Como se dá a qualificação da sua mão de obra? (Pode assinalar mais de um item)

- (1) Na própria empresa
- (2) Cursos externos patrocinados totalmente pela empresa
- (3) Cursos externos patrocinados parcialmente pela empresa
- (4) Cursos externos não patrocinados pela empresa
- (5) Só contrato mão de obra já qualificada

18. O que está faltando para que sua empresa seja mais competitiva

- 18.1 Na própria empresa: _____
- 18.2 No Polo de Moda _____
- 18.3 Nas instituições de ensino e pesquisa _____
- 18.4 No governo _____
- 18.5 Na cidade/região _____

19. Quanto ao mercado de trabalho, enumere por ordem de importância os principais problemas que sua empresa enfrenta:

- () Rotatividade da mão de obra
- () Carência de trabalhadores não especializados
- () Carência de trabalhadores especializados
- () Problemas de saúde do trabalhador
- () Absenteísmo (faltas)
- () Outros

20. O conceito de sustentabilidade engloba a área econômica, social e financeira. Baseado nisso, qual o destino que sua empresa dá para os resíduos:

- (1) quase não gera resíduo;
- (2) doa 100%
- (3) doa parte do resíduo
- (4) paga para dar destinação
- (5) Outros:

ANEXO 2

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

1. Quais os pontos fortes do APL que você pode destacar?
2. O que você acha que poderia ser melhorado em relação ao APL?
3. Como você percebe a posição do APL diante do setor?
4. O que você espera do APL ?
5. Qual a contribuição da sua instituição junto ao APL?
6. Comentários gerais

ANEXO 3

Aitvidades relaitvas à indústria de moda desenvolvidas nos municípios integrantes do APL Polo de Moda da Serra Gaúcha durante os anos de 2007 a 2011.(classiifcação CNAE 95 - classe)

- Fiação de Fibras Têxteis Naturais, Exceto Algodão
- Fiação de Fibras Aritificiais ou Sintéitcas
- Fabricação de Linhas e Fios para Costurar e Bordar
- Tecelagem de Algodão
- Tecelagem de Fios de Fibras Têxteis Naturais, Exceto Algodão
- Tecelagem de Fios e Filamentos Conítnuos Aritificiais ou Sintéitcos
- Fabricação de Aritgos de Tecido de Uso Domésitco, Incluindo Tecelagem
- Fabricação de Outros Artefatos Têxteis, Incluindo Tecelagem
- Acabamentos em Fios, Tecidos e Aritgos Têxteis, por Terceiros
- Fabricação de Artefatos de Tapeçaria
- Fabricação de Tecidos Especiais Inclusive Artefatos
- Fabricação de Tecidos de Malha
- Fabricação de Outros Aritgos do Vestuário Produzidos em Malharias (Tricotagens)
- Confecção de Roupas Ínitmas, Blusas, Camisas e Semelhantes
- Confecção de Peças do Vestuário Exceto Roupas Ínitmas, Blusas, Camisas e Semelhantes
- Confecção de Roupas Proifssionais
- Fabricação de Acessórios do Vestuário
- Curitmento e Outras Preparações de Couro
- Fabricação de Malas, Bolsas, Valises e Outros Artefatos para Viagem, de Qualquer Material
- Fabricação de Outros Artefatos de Couro
- Fabricação de Calçados de Couro
- Fabricação de Tênis de Qualquer Material
- Fabricação de Calçados de Plásitco

- Fabricação de Calçados de Outros Materiais
- Metalurgia dos Metais Preciosos
- Fabricação de Máquinas e Equipamentos para as Indústrias do Vestuário e de Couro e Calçados
- Lapidação de Pedras Preciosas e Semipreciosas, Fabricação de Artefatos de Ourivesaria e Joalheria
- Fabricação de Aviamentos para Costura



Secretaria de Desenvolvimento
e Promoção do Investimento

