



Secretaria de  
Ciência, Tecnologia  
e Inovação

**GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA**  
**SECRETARIA DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - SECTI**  
**PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE MODA DA BAHIA**

SALVADOR – BAHIA  
MAIO/2008

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR

### APL DE MODA DA BAHIA

#### 1. Contextualização e Caracterização do Arranjo:

##### 1.1 Contextualização

O seguimento de confecções da Bahia é formado predominantemente por micro e pequenas empresas que desenvolvem suas atividades manufatureiras em todas as regiões da Bahia e cumprem um importante papel na oferta de produtos e geração de empregos. Entretanto, a representatividade do seguimento no conjunto da indústria baiana de transformação, em termos de valor agregado, oscilou ao longo do tempo, perdendo gradativamente o seu peso até os anos atuais. Este fato decorreu, basicamente, do intenso desenvolvimento de outros setores da economia do Estado, a exemplo da indústria química e, mais recentemente automobilística, que vem recebendo maciços investimentos para instalação de plantas industriais na região.

Entre os anos 1970 e 1985, o segmento de confecções alcançou um expressivo crescimento, motivado pela implantação de centros industriais no interior do Estado da Bahia. Como resultado, o segmento obteve um incremento de 500% na criação de novos estabelecimentos, um acréscimo de 343% de pessoal ocupado no segmento e um aumento de 1.335% no VTI (Valor de Transformação Industrial). Apesar disso, estes resultados não obtiveram uma sustentabilidade ao longo do tempo, pois, as empresas não conseguiram aproveitar, a partir das vocações naturais pertencentes às regiões sede dos distritos industriais, as vantagens comparativas que proporcionassem a sua alavancagem frente a outros mercados.

Alguns aspectos da indústria de confecções na Bahia destacam-se e merecem especial atenção, pois são percepções do mercado que potencializam a indicação de novos caminhos e oportunidades de negócios que poderiam mudar a trajetória de uma indústria que é de fundamental importância para a geração de emprego e renda, principalmente em um Estado como a Bahia, com tradição no ramo têxtil e confecções:

- A Bahia importa 80% das confecções que consome o que demonstra que existe uma demanda interna que potencializa enormemente a oferta;
- A Bahia possui somente 2,5% das empresas do setor em funcionamento no Brasil;

- Falta na Bahia um dos setores mais importantes da atividade que é a indústria de terceira geração – a transformação de fios;
- Existe muito espaço para ampliação da capacidade das empresas e melhoria da relação entre produção e consumo no Estado da Bahia;
- 70% das empresas estão concentradas entre Salvador e Feira de Santana; Jequié e Lauro de Freitas possuem 7% das empresas. Os 23% restantes estão dispersos pelo Estado. Essa característica geográfica é uma vantagem em termos logísticos para a implantação de uma indústria de transformação de fios.

A Bahia é o maior produtor de algodão do Norte/Nordeste com uma produção de 54.000 ton/ano, e com os investimentos em novas áreas de plantio, ocorridos em 2004/2005. O Estado passa a ser o 2º maior produtor de algodão do país.

O setor de confecções da Região Metropolitana de Salvador (RMS), desde o início da década de 80, foi caracterizado principalmente pela formação de pólos industriais situados em Salvador. Este setor que, em outros tempos, chegou a gerar 40 mil empregos não tem obtido resultados expressivos de crescimento, pois convive com uma forte concorrência de outros Estados produtores, especialmente Minas Gerais e Goiás. De acordo com o Sebrae/Ba, o desaquecimento desta atividade na Bahia encontra-se refletida na diminuição dos postos de trabalho (hoje cerca de 10 mil), assim como o alto percentual de importação de produtos (cerca de 80%).

De acordo com dados do SEBRAE/Ba, a Bahia tem 2,8% de participação na produção nacional de confecções e uma média de 19 empregados por empresa, enquanto, no Brasil, a média é de 65 empregados. Ao todo, o Estado possui 430 indústrias do setor de confecções, dessas, 250 possuem menos de 10 funcionários. Em 1985, a indústria têxtil participava com 4% da indústria baiana e 30 mil empregos. Atualmente, participa com 0,5% e gera 10 mil empregos. Salvador possui 42,3% das empresas de confecções, Feira de Santana tem 25,6%. Juntos, esses municípios abrigam 67,9% das indústrias de confecções do Estado. Lauro de Freitas participa com 3,5%, Jequié, com 3,3%, e demais municípios com 25,3%.

O Arranjo Produtivo Local (APL) de Moda do Estado da Bahia é composto por dois núcleos: *a)* Feira de Santana e Região; e *b)* Região Metropolitana de Salvador (RMS). Devido às suas particularidades, estes núcleos serão tratados aqui, em alguns momentos, de forma diferenciada.

O Arranjo Produtivo é uma alternativa cada vez mais recomendada para promover o desenvolvimento sustentável local, devido às vantagens evidentes oriundas da integração entre os atores locais e núcleos produtivos. Sua definição é feita através da identificação de segmentos produtivos que possuam vantagens comparativas naturais (como matéria-prima ou condições físicas favoráveis) e/ou vantagens competitivas (como infra-estrutura, logística e canais de escoamento, além da proximidade ao mercado – tais como presença de empresas consumidoras e insumos ou serviços fornecidos por pequenas empresas).

O APL de Moda do Estado da Bahia – Núcleo de Feira de Santana e Região reúne, atualmente, mais de duas centenas de empresas do segmento, representadas predominantemente por indústrias do vestuário, das quais 74% são classificadas como micros e 24% como pequenas. Além de Feira de Santana, abrange os municípios de Amélia Rodrigues, Coração de Maria, Conceição da Feira, Santo Estevão, São Gonçalo dos Campos, Conceição do Coité, Santa Luz, Serrinha, Tanquinho, Santo Antônio de Jesus e Jequié.

Segundo dados da SEDEC (Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura Municipal de Feira de Santana), as indústrias de confecções representam 26% do total das unidades industriais dos mais diferentes setores instalados no município.

Nessas condições, a estruturação do Núcleo local do APL foi iniciada em 11 de agosto de 2004 com a realização do I Encontro Empresarial do Setor do Vestuário de Feira de Santana e Região, promovido pelo SINDVEST (Sindicato das Indústrias do Vestuário de Feira de Santana e Região) e vem obedecendo a um cronograma de ações inteiramente voltadas para a promoção do desenvolvimento sustentável e a garantia das bases de articulação e de interação indispensáveis ao aumento da competitividade do segmento, do fortalecimento da cadeia produtiva e da consequente formação de uma rede de cooperação envolvendo empresários, agentes públicos e privados.

O APL da Região Metropolitana de Salvador iniciou-se no bairro do Uruguai, localizado na Península de Itapagipe, contando com mais de 32 mil habitantes. O bairro do Uruguai tem se beneficiado de sua importante vocação produtiva no setor de confecções, originária de meados da década de 40 do Século XX. Esta tradição tem sido mantida tanto pela concentração de unidades industriais, quanto de mão-de-obra residente nas proximidades dessas. É esta tradição que tem mobilizado, ainda que de forma incipiente, um grupo de micro e pequenos empresários do bairro, preocupados com o desenvolvimento local.

Foram pesquisadas 50 indústrias de confecções formais e 40 informais na região, onde, notadamente, há uma concentração de 24 unidades industriais produtoras de confecções na Rua Uruguai, o que mostra a importância da produção de roupas para o desenvolvimento local. Nesse conjunto, destacam-se ainda os quase 250 postos de venda instalados no Shopping Bahia *Outlet Center*, com predominância do ramo de vestuário.

Um outro empreendimento ainda em fase de implantação na Rua do Uruguai – o condomínio Bahia Têxtil – vem se apresentando como uma grande perspectiva para o fortalecimento dessa atividade no bairro, com a previsão de instalação de 21 pequenas indústrias de confecções. Vale ressaltar que, segundo o IBGE (2000), há a existência de 730 indústrias de confecções no município de Salvador e adjacências.

O APL de Moda do Estado da Bahia, apresenta um relativo grau de diversificação em sua linha produtiva, com cerca de 36% das empresas produzindo confecções em geral e 15,8% se especializando na produção de vestuário para o público feminino. A maioria dos confeccionistas baianos (72%) comercializa seus produtos no âmbito da fronteira do Estado, onde estes limites são determinados pela dimensão da escala produtiva das empresas. Uma outra forte característica do setor é a multiplicidade de mecanismos de comercialização, destacando-se entre eles: representantes, lojas próprias, empresas e canais informais (SEBRAE).

Fazem parte do APL de Moda da RMS 105 empreendimentos, envolvendo os segmentos de moda praia, moda feminina, masculina, infantil, moda íntima e uniforme. A distribuição por ramo de atividade econômica é a seguinte: 55 empresas na indústria; 30 estabelecimentos no comércio; 20 empresas de serviços. Juntas, estas empresas formam 20 associações empresariais.

Por outro lado, 240 empreendimentos fazem parte do APL de Feira de Santana e Região, envolvendo os segmentos de moda praia, moda feminina, masculina, infantil, moda íntima e uniforme. A distribuição por ramo de atividade econômica é a seguinte: 90 empresas na indústria; 85 estabelecimentos no comércio; 65 empresas de serviços. Juntas, estas empresas formam 20 associações empresariais.

O APL da RMS é formado por 105 empreendimentos, com uma estimativa de 2.100 empregos diretos e 1.000 empregos indiretos. Já o APL, de Feira de Santana e Região, comporta em média 240 empreendimentos, e estima-se um número de 3.260 empregos diretos e 1.010 empregos indiretos.

## 1.2 Características Territoriais

A cidade de Feira de Santana possui, aproximadamente, 481 mil habitantes (IBGE, 2000), representando o segundo maior contingente populacional do Estado e a 31<sup>a</sup> cidade do País. A economia desse município é caracterizada pelos segmentos da agropecuária, do comércio, da indústria e de serviços. Tal diversificação econômica faz de Feira de Santana a segunda economia regional da Bahia, com um acelerado ritmo de crescimento, transformando-a numa cidade de atração demográfica, de geração de emprego e renda, de grandes oportunidades de negócios com as demais regiões baianas, com os Estados nordestinos e com o Sudeste do país. Tal fato faz de Feira de Santana ter uma enorme vocação para atrair gente de todas as partes do país, associado ainda aos fatores, como: localização geográfica e hospitalidade do seu povo.

Feira de Santana tem uma localização estratégica, caracterizando-se como o maior entroncamento rodoviário do Norte e Nordeste do país com as regiões Sul e Sudeste. Tal fato lhe confere um papel de entreposto comercial e pólo dinamizador da região, beneficiando-se de uma posição privilegiada em relação aos eixos rodoviários, firmando-a como um elo de articulação regional e nacional.

Situada numa zona de planície entre o Recôncavo e os tabuleiros semi-áridos do nordeste baiano, a 108 km de Salvador e com 1.344 km<sup>2</sup> de extensão territorial, Feira de Santana é ponto de escoamento da produção, através do fluxo de veículos e cargas que utilizam as rodovias federais (BR 101, BR 116 e BR 324) e estaduais (BA 052, BA 502, BA 503 e BA 504). Assim, o município concentra o maior fluxo inter-estadual do Norte e Nordeste do País e assume a liderança no posto de nó rodoviário de maior peso no Estado.

Em Salvador, a Península de Itapagipe tem uma importante vocação produtiva no setor de confecções, que foi consolidada desde meados da década de 40. A região tem uma população de aproximadamente 170.000 hab (IBGE, 2000), e apresenta graus de degradação urbana e ambiental preocupantes. A indústria de confecções tem como características principais a mão de obra intensiva, com predominância do sexo feminino, baixo índice de poluição, baixo nível de escolaridade e pouca formação profissional da mão de obra. Aproximadamente, 20% das indústrias da RMS e 10% de todo Estado estão localizadas na Península de Itapagipe.

Essa península abrange uma área de 697 ha. distribuídos por um conjunto de 14 bairros (Uruguai, Ribeira, Bomfim, Mont Serrat, Dendezeiros, Bairro Machado, Alagados, Vila Rui Barbosa, Massaranduba, Baixa do Petróleo, Calçada, Mares e

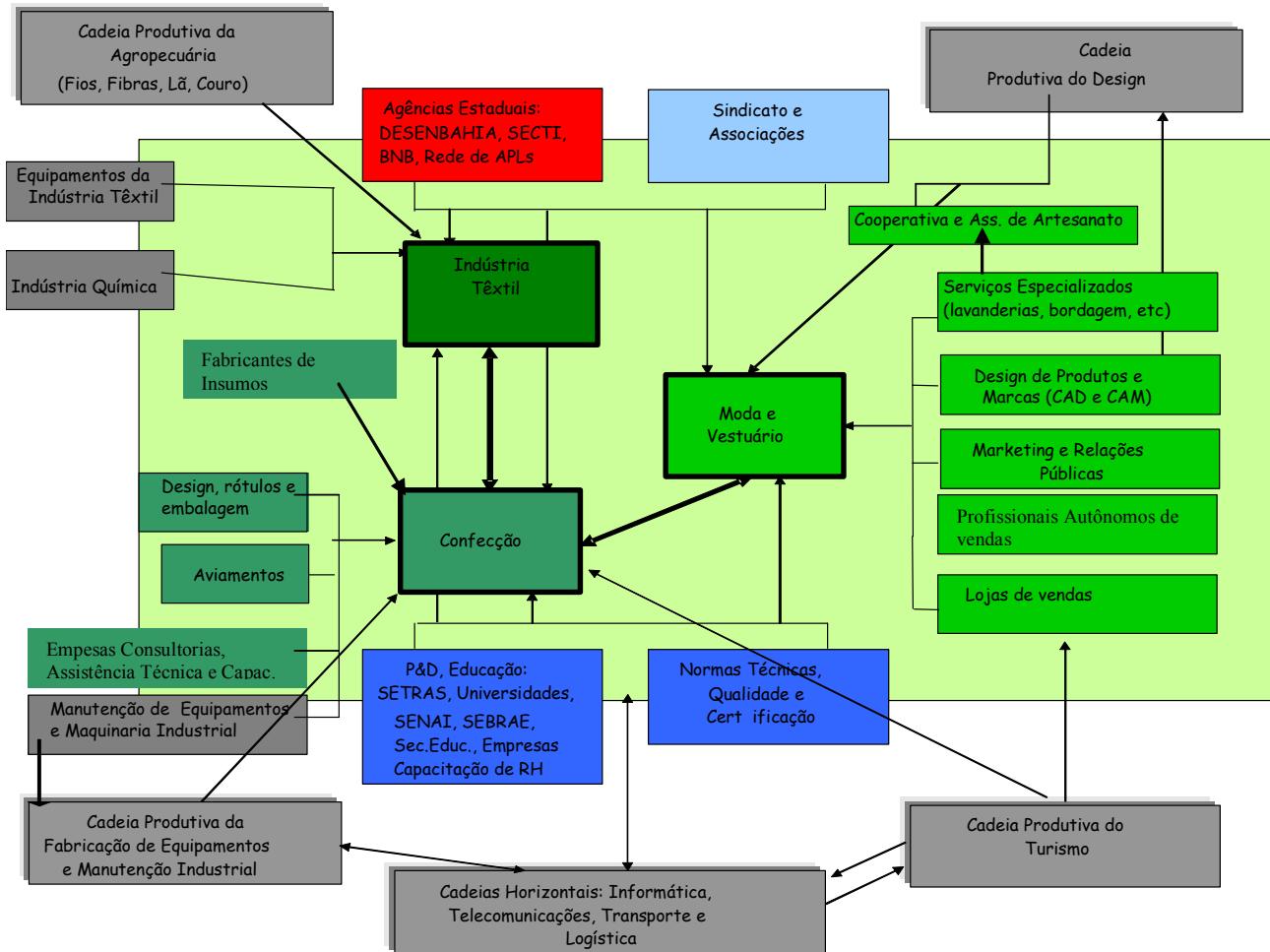
Roma). A área contemplada possui uma importante vocação econômica constituída historicamente, caracterizando-a como um potencial pólo de confecções, já que concentra aproximadamente 20% das indústrias de confecções de Salvador e um elevado número de lojas de varejo e pronta entrega, onde existem demandas atuais de qualificação de mão-de-obra, incentivo à criação formal de micro e pequenas empresas e indústrias ligadas ao setor, além da demanda de melhoria de infra-estrutura e de qualidade do meio ambiente construído, subsidiando o incremento da atividade no local.

### **1.3 Atores Institucionais Relevantes**

Além de contar com as instituições participantes da Rede de Apoio aos APL do Estado da Bahia, como SECTI (Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo do Estado da Bahia), SEBRAE/Ba (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia), o sistema FIEB (Federação das Indústrias do Estado da Bahia), por meio do IEL/Ba (Instituto Euvaldo Lodi), FAPESB (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia), UFBA (Universidade Federal da Bahia), SENAI/Ba, Desenbahia (Agência de Fomento da Bahia), BB (Banco do Brasil), BNB (Banco do Nordeste), SICM (Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração do Governo do Estado da Bahia), PROMO (Centro Internacional de Negócios da Bahia) e CEF (Caixa Econômica Federal), o APL é apoiado pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e pelos Sindicatos das Indústrias do Vestuário de Salvador e Feira de Santana (SINDVEST).

Vale ressaltar que o Núcleo de Feira de Santana e Região, por estar situado no interior do Estado, conta, ainda, com o apoio da PMFS (Prefeitura Municipal de Feira de Santana), por meio da SEDEC (Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município), além do CETEB – FSA (Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia).

#### 1.4 Fluxograma da Cadeia Produtiva



Observa-se que as atividades da cadeia produtiva, circunscritas no retângulo verde ao fundo da figura acima, são realizadas no território do APL. Por outro lado, as atividades que estão situadas fora do referido retângulo representam os elos externos às fronteiras do APL.

## 2. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento

O Plano de Desenvolvimento começou a ser elaborado em 2006, com previsão de término para o final de 2009. As ações do Plano de ação foram apresentadas para os empresários que fazem parte do grupo de trabalho do APL de Confecções e posteriormente validado com os mesmos. O Plano de Desenvolvimento é revisado com os empresários a cada 06 meses.

Participaram da elaboração deste Plano, empresários integrantes do projeto e instituições como: SEBRAE/BA; a Agência de Fomento do Estado da Bahia - DESENBAHIA; Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia - SECTI e o Centro Internacional de Negócio - PROMO.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento ocorreu em três etapas, quais sejam: reunião de alinhamento das ações com a Coordenação do Sebrae/Ba, responsável pelo Projeto de confecções; apresentação dessas ações para a Governança do APL e validação junto aos empresários do setor, para aprovação das ações sugeridas.

É válido ressaltar que foi assinado, em 2004, um Protocolo com os seguintes objetivos:

a) Apoiar a criação de uma instituição privada sem fins lucrativos, com os seguintes propósitos:

1 - promover uma maior articulação entre os diversos atores que realizam ações no APL;

2 - desenvolver ações conjuntas que garantam “foco” e resolutividade nas ações de suporte e desenvolvimento do APL;

3 - aumentar a capacidade de captação e gestão dos recursos financeiros, físicos e humanos com vistas ao apoio do APL;

4 - garantir um ambiente favorável à implantação e consolidação do APL, fundamental ao novo patamar de desenvolvimento competitivo da comunidade empresarial da localidade.

b) Assinar Termo de Cooperação Técnico-Financeira entre as partes para viabilizar as ações necessárias ao desenvolvimento do APL, com o seguinte escopo:

1 - realizar ações de sensibilização e mobilização da comunidade empresarial;

2 - elaborar estudos e diagnósticos sobre o setor produtivo de confecções e vestuário na área de abrangência do APL;

3 - formar núcleos setoriais e redes inter-empresariais no APL;

4 - estruturar e executar um Plano de Ação voltado ao desenvolvimento e capacitação do APL/Rua do Uruguai.

c) Participar das atividades do grupo gestor do Plano de Desenvolvimento do APL, por meio de um representante legal e respectivo suplente, a ser designado pelos signatários do referido Protocolo de Intenções;

d) Disponibilizar e articular a captação de recursos financeiros, físicos e humanos, necessários à realização das ações do Plano de Ação supracitado.

### **3. Situação Atual – Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento**

#### **3.1 Variáveis**

a) Extensão Territorial: as empresas se concentram entre dois territórios, o bairro do Uruguai, na Península de Itapagipe, em Salvador, e no município de Feira de Santana;

b) Diversidade de Produção: predominância para a moda feminina, masculina, moda praia, *surfware* e para as confecções em geral, seguidas de perto pela moda infantil e fardamentos;

c) Comercialização Nacional: os produtos fabricados na região são comercializados em todo o país;

d) Distribuição dos Produtos: embora haja uma considerável gama de canais de distribuição em utilização, os produtos são escoados diretamente da própria fábrica.

#### **3.2 Obstáculos**

a) Sazonalidade de Produtos: inconstâncias do setor em razão das produções sazonais que geram prejuízos, desestruturação e falência das empresas;

b) Limitação de recursos financeiros: pouco investimento no setor, baixa linhas de créditos e financiamentos;

c) Cultura de cooperação: baixo índice de cultura de cooperação entre os empresários participantes do APL;

d) Sazonalidade de Produtos: descrédito do setor devido sazonalidade de determinados produtos;

- e) Concorrência: Forte concorrência externa (globalizada);
- f) Governança: Falta de motivação e fortalecimento da Governança já formada;
- g) Visibilidade regional FSA: Pouca visibilidade regional e nacional de Feira e Salvador como pólo de confecções;
- h) Qualificação: Baixa qualificação de pessoal;
- i) Tecnologia: Dificuldades no acesso às inovações tecnológicas;
- j) Matéria - Prima: Baixo fornecimento de matéria prima;
- k) Propaganda e Marketing: pouca divulgação dos produtos;
- l) Desenvolvimento gerencial: baixo desenvolvimento gerencial dos gestores das empresas que fazem parte do programa.

### **3.3 Desafios**

- a) Construir uma Governança auto-suficiente;
- b) Capacitação para maior produtividade (Desenvolvimento de produtos diferenciados a partir do investimento em *design*);
- c) Promoção e fortalecimento das marcas locais, visando melhorar a sustentabilidade do setor;
- d) Integração dos diversos atores da cadeia de bens de moda da Bahia, por meio da inserção do design competitivo.

### **3.4 Oportunidades**

- a) Acesso a mercado internacional;
- b) Fortalecimento da marca “local”;
- c) Acesso a novos “níchos” de mercado;
- d) Acesso a novas linhas de crédito;
- e) Capacitação.

#### **4. Resultados Esperados**

- a) Fortalecer a Governança Local do APL de Moda e aumentar em 30% o número de empresas participantes nas reuniões até Dez/2008.
- b) Adotar práticas competitivas no APL de Moda até Dez/2009.
- c) Aumentar a participação das indústrias do APL no mercado baiano de Moda em 15% até dezembro de 2009.
- d) Aumentar o volume de exportação do APL em 70% até dezembro de 2009.
- e) Aumentar a produtividade das empresas do APL em 60% até dezembro de 2009.
- f) Fortalecer as marcas locais, por meio da inserção do design competitivo, até Dezembro de 2009.

## 5. Indicadores de Resultado

INDICADOR	ESTRATÉGIA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
<b>1. Fortalecimento e Sensibilização da Governança do APL de Moda</b>	Fortalecer e divulgar a Governança	Incrementar em 30% a captação de empresas nas reuniões de governança, em relação às empresas sensibilizadas do APL, até 2009	(1) Nº. de empresas presentes nas reuniões da OGL (2) Nº. de empresas sensibilizadas para as reuniões	% = [(1)/(2)]*100	Atas de reunião da Governança e banco de dados das empresas do APL de Moda	30 meses de execução do PDP
<b>2. Desenvolvimento Empresarial</b>	Fomentar a adoção de práticas competitivas nas empresas do APL	Aumentar em 25%, até dezembro de 2009, em relação ao marco zero, o nº. de empresas que valorizam práticas competitivas, tais como: Gestão Empresarial, Controle de Qualidade e Tecnologias Industriais Básicas.	(1) Nº. de empresas que praticas certificadas em competitivas; (2) Total de empresas do APL	% = (1)/(2)*100	SECTI, SEBRAE e IEI	30 meses de execução do PDP

INDICADOR	ESTRATÉGIA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
<b>3. Desenvolvimento de Mercado</b>	Aumentar a participação das empresas do APL no mercado baiano de Moda	Incrementar as vendas das empresas do APL em 15% até dezembro de 2009 em relação a situação atual.	(1) Faturamento Bruto do APL; (2) Faturamento Bruto do Mercado Baiano.	% = [(1) / (2)] * 100	(1) Pesquisa nas do APL (2) FIEB	Dezembro de 2009
<b>4. Volume de Exportações</b>	Ampliar mercados externos para as empresas do APL de Moda	Aumentar o volume de exportação das empresas do APL de Moda em 70% até dezembro de 2009	(1) Quantidade de exportação em dezembro de 2009 (2) Quantidade de exportação na situação atual (março zero do GTP APL Moda).	% = (1) / (2) * 100	(1) Pesquisa nas do APL (2) FIEB	Dezembro de 2009
<b>5. Produtividade</b>	Promover competitividade sustentabilidade APL de Moda	Incrementar o valor agregado das empresas do APL de Moda em 60%, por do trabalhador, em relação a situação atual até março de 2010.	(1) Faturamento Bruto do APL; (2) Custos do APL; (3) N.ºs de Trabalhadores no APL; (4) Faturamento Bruto da Situação Atual; (5) Custos da Situação Atual; (6) N.ºs de Trabalhadores da Situação Atual;	% = [(1-2)/3]/[(4-5)(6)-1]*100	(1) Pesquisa nas do APL (2) Pesquisa nas do APL	Dezembro de Marco Zero

<b>6. Marcas Locais</b>	Promover a competitividade e sustentabilidade do setor através da inserção e fortalecimento das marcas locais.	Aumentar a visibilidade da marca Bahia em 20% até o final de 2010.	(1) Nº de peças produzidas em dezembro de 2008;	% = [2/1] -1 * 100	(1) Pesquisa nas empresas diretamente do APL	(2) Pesquisa nas empresas diretamente do APL
			2) Nº de peças produzidas em dezembro de 2010.		Pesquisa nas empresas diretamente do APL	

## 6. Ações Previstas

### 6.1 Ação: Capacitação Empresarial (Oficinas de Capacitação)

- a) Descrição: Capacitação dos gestores das indústrias de confecções da RMS e Feira de Santana.
- b) Coordenação: SEBRAE e SECTI;
- c) Execução: SEBRAE;
- d) Viabilização financeira: GTP – APL (a negociar). Total: R\$ 50.000,00

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor investido (em R\$)
GTP – APL (SEBRAE-NA)	30.000,00	60	
SEBRAE/BA	20.000,00	40	
<b>TOTAL</b>	<b>50.000,00</b>	<b>100</b>	

- e) Início da ação – Jul/08;
- f) Término da ação – Dez/09
- g) Resultado Esperado: 4B: Adotar práticas competitivas no APL de Moda;
- h) Ação relacionada ao item 3.2: Baixo índice de desenvolvimento da cultura de cooperação entre os empresários participantes do APL; desenvolvimento gerencial e capacitação para maior produtividade; Sazonalidade.
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Capacitação/formação.
- j) Situação: a executar.

### 6.2 Ação: Promoção em eventos comerciais nacionais e internacionais.

- a) Descrição: Inserção das empresas no mercado comprador e consumidor através de acesso a mercado (Feiras, Rodadas de Negócios, Missões Técnicas).
- b) Coordenação: SEBRAE e SECTI;
- c) Execução da ação: SEBRAE
- d) Viabilização financeira: GTP APL e SEBRAE – R\$ 50.000,00;

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
GTP – APL (SEBRAE-NA)	30.000,00	60	

SEBRAE/BA	20.000,00	40	20.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>50.000,00</b>	<b>100</b>	<b>20.000,00</b>

- e) Início da ação – Nov/07;
- f) Término da ação – Dez/09;
- g) Resultado esperado: 4C: Aumentar o volume de exportação do APL em 70% até dezembro de 2009;
- h) Ação relacionada ao item 3.2: Maior visibilidade regional e nacional de Feira e Salvador como pólo de confecções; Propaganda e Marketing; Promoção e fortalecimento das marcas locais, visando melhorar a sustentabilidade do setor; Acesso a mercado internacional e novos nichos de mercado;
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Promoção do mercado interno; promoção do mercado externo; valorização da identidade local.
- j) Situação: em execução.

### 6.3 Ação: Oficina de Design

- a.) Descrição: Interpretação de tendências, estilo e design inovadores, aparência, forma, função e “fashion”, objetivando deixar os produtos mais atraentes para os clientes (compradores/consumidores) a fim de tornar as empresas mais competitivas possibilitando atingir benefícios comerciais de “top de linha” em termos de maior participação de mercado e receitas.
- b.) Coordenação: SEBRAE;
- c.) Execução da ação: SENAI;
- d.) Viabilização financeira: GTP – APL e SEBRAE/BA: R\$ 60.000,00;

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
GTP – APL (SENAI-NA)	40.000,00	67	
SEBRAE/BA	20.000,00	33	
<b>TOTAL</b>	<b>60.000,00</b>	<b>100</b>	

- e.) Início da ação: Ago/08
- f.) Término da ação: Dez/09
- g.) Resultado esperado: 4F: Fortalecer as marcas locais, por meio da inserção do design competitivo;

- h) Ação relacionada ao item 3.2 e 3.3: Melhoria de processos e produtos; e Desenvolvimento de produtos diferenciados a partir do investimento em *design*; e Integração dos diversos atores da cadeia de bens de moda da Bahia, por meio da inserção do design competitivo;
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Inovação e tecnologia (incluindo o design).
- j) Situação: a executar.

**6.4 Ação: Oficinas de Tecnologia e Inovação para o desenvolvimento de Processo Produtivo e Logístico.**

- a) Descrição: Consultoria na melhoria e evolução dos processos produtivos e de logística como forma de administrar seus fluxos com resultados que gerem aumento da produtividade, nível de serviço e uma redução de custos para as empresas envolvidas.
- b) Coordenação: SEBRAE e SECTI;
- c) Execução da ação: SEBRAE;
- d) Viabilização financeira: SEBRAE / GTP – APL (a negociar). Total de R\$ 50.000,00;

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor investido (em R\$)
GTP APL (SEBRAE-NA)	50.000,00	50	
SEBRAE/BA	50.000,00	50	
TOTAL	100.000,00	100	

- e) Início da ação – Ago/08
- f) Término da ação – Dez/09
- g) Resultado esperado: Aumentar a produtividade das empresas do APL em 60% até dezembro de 2009;
- h) Ação relacionada ao item 3: Melhoria de processos e produtos; e Desenvolvimento de produtos diferenciados a partir do investimento em *design*; Maior rapidez no acesso à tecnologia; e Logística; Diversidade de produção; Comercialização Nacional e Distribuição dos produtos.

- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Capacitação/formação; inovação e tecnologia (incluindo o design).
- j) Situação: a executar.

#### **6.5 Ação: Formação e Fortalecimento da Governança em FSA.**

- a) Descrição: Sensibilização empresarial e institucional para participar na coordenação das atividades e projetos conjuntos do APL.
- b) Coordenação: SEBRAE e SECTI;
- c) Execução da ação: SEBRAE;
- d) Viabilização financeira: SEBRAE – R\$ 6.000,00;

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor investido (R\$)
SEBRAE/BA	6.000,00	100	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.000,00</b>	<b>100</b>	

- e) Início da ação – Out./07;
- f) Término da ação – Nov./08;
- g) Resultado esperado: 4A: Fortalecer a Governança Local do APL de Moda e aumentar em 30% o número de empresas participantes nas reuniões;
- h) Ação relacionada ao item 3.2: Motivação e fortalecimento da Governança já formada; e Desenvolvimento da cultura de cooperação entre os empresários participantes do APL;
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Outra: Fortalecimento da Governança do APL.
- j) Situação: em execução.

#### **6.6 Ação: Realização de Seminário e Eventos técnicos para o setor**

- a) Descrição: Acesso das empresas a discussões específicas do setor relativas a produto, processo, tecnologia e tendências nessas áreas, através de participação em Feiras, Rodadas de Negócios e Missões Técnicas.
- b) Coordenação: SEBRAE e SECTI;
- c) Execução da ação: SEBRAE;

d) Viabilização financeira: SEBRAE – R\$ 30.000,00;

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
SEBRAE/BA	30.000,00	100	20.000,00
TOTAL	30.000,00	100	20.000,00

- e) Início da ação – Ago./07;
- f) Término da ação – Nov./09;
- g) Resultado esperado: 4B: Adotar práticas competitivas no APL de Moda; e aumentar a participação das indústrias do APL no mercado baiano de Moda em 15% até dezembro de 2009;
- h) Ação relacionada ao item 3.2: Qualificação de pessoal; Maior rapidez no acesso à tecnologia; Fornecimento de matéria prima; Diversidade de produção: predominância para a moda feminina, masculina, moda praia, *surfware* e para as confecções em geral, seguidas de perto pela moda infantil e fardamentos; c) Comercialização Nacional: os produtos fabricados na região são comercializados em todo o país; d) Distribuição dos Produtos: embora haja uma considerável gama de canais de distribuição em utilização, os produtos são escoados diretamente da própria fábrica, 3.3-B: Construir uma Governança auto-suficiente;3.3-C:Capacitação para maior produtividade (Desenvolvimento de produtos diferenciados a partir do investimento em *design*);3.3D: Promoção e fortalecimento das marcas locais, visando melhorar a sustentabilidade do setor; 3.4A :Integração dos diversos atores da cadeia de bens de moda da Bahia, por meio da inserção do design competitivo.
- i)Tipo de ação conforme nomenclaturas: Inovação e Tecnologia (incluindo o design).
- j)Situação: em execução.

### **6.7 Ação: Implementação do Portal APL de Moda Bahia**

- a) Descrição: Apoio no desenvolvimento de projeto de identidade visual para o APL com valorização da marca, catálogos, mostruários e plano de promoção e divulgação, através de *website*.
- b) Coordenação: IEL e SECTI;
- c) Execução da ação: IEL;
- d) Viabilização financeira: SECTI R\$ 20.000,00

Nome da Instituição	%	Valor Investido (em R\$)
SECTI	100	20.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>20.000,00</b>

- e) Início da ação – Maio/07;
- f) Término da ação – Jun/08;
- g) Resultado esperado: 4A: Fortalecer a Governança Local do APL de Moda e aumentar em 30% o número de empresas participantes nas reuniões; e aumentar a participação das indústrias do APL no mercado baiano de Moda em 15% até dezembro de 2009;
- h) Ação relacionada ao item 3.2: Maior visibilidade regional e nacional de Feira e Salvador como pólo de confecções; Desenvolvimento da cultura de cooperação entre os empresários participantes do APL; Propaganda e Marketing; e Fortalecimento da marca “local”;
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Inovação e Tecnologia, Marketing.
- j) Situação: executada.

### **6.8 Ação Infra-estrutura de serviço de design (Projeto Estruturante – Moda Design Competitivo).**

- a. Descrição: Implementação de equipamento produtivo ou ação estruturante de natureza cooperativa compartilhada pelo coletivo empresarial, cujo objetivo é promover a competitividade do APL através da inserção do design estratégico como arma competitiva.
- b. Coordenação: SECTI , SEBRAE, GOVERNANÇA APL DE CONFECÇÕES

- c. Execução da ação: SECTI;
- d. Viabilização financeira: SECTI; SEBRAE E EMPRESÁRIOS

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%
SECTI	1.708.966,00	61,80
SEBRAE/BA	498.000,00	18
EMPRESÁRIOS	560.000,00	20,20
TOTAL	2.766.966,00	100

- h) Início da ação – Mar/08;
- i) Término da ação – Mai/2010
- j) Resultado esperado: 4F: Fortalecer as marcas locais, por meio da inserção do design competitivo;
- k) Ação relacionada ao item 3.1B: Diversidade de Produção: predominância para a moda feminina, masculina, moda praia, surfware e para as confecções em geral, seguidas de perto pela moda infantil e fardamentos; 3.1C: Comercialização Nacional: os produtos fabricados na região são comercializados em todo o país; 3.1D: ) Distribuição dos Produtos: embora haja uma considerável gama de canais de distribuição em utilização, os produtos são escoados diretamente da própria fábrica; 3.2B: Limitação de recursos financeiros: pouco investimento no setor, baixa linhas de créditos e financiamentos; 3.2C: Cultura de cooperação: baixo índice de cultura de cooperação entre os empresários participantes do APL; 3.2E: Forte concorrência externa (globalizada); 3.2F: Falta de motivação e fortalecimento da Governança já formada; 3.2I: Dificuldades no acesso à inovações tecnológicas; 3.2K: Pro Promoção e fortalecimento das marcas locais, visando melhorar a sustentabilidade do setor; 3.3C:Integração dos diversos atores da cadeia de bens de moda da Bahia, por meio da inserção do design competitivo. 3.3D: Propaganda e Marketing; 3.4B: Fortalecimento da marca “local”.
- l) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Inovação e Tecnologia.
- m) Situação: em execução.

## **7. Gestão do Plano de Desenvolvimento.**

A gestão do Plano de Desenvolvimento será realizada pelo Núcleo Estadual da Bahia em parceria com o SINDVEST e representantes do grupo de empresários que fazem parte da governança do Projeto.

As decisões necessárias sempre serão validadas junto aos empresários ou representantes eleitos pelo grupo de trabalho. O alinhamento e planejamento contínuo das ações são discutidos e avaliados em reuniões semestrais da coordenação institucional com empresários que fazem parte do APL de Moda da Bahia.

## **8. Acompanhamento e Avaliação.**

Os instrumentos de acompanhamento do andamento do Plano de Desenvolvimento são as reuniões semestrais, as pesquisas anuais realizadas pelo SEBRAE (GEOR) e respostas aos indicadores de resultado, criados desde o início dos Projetos de fomento, para mensurar os resultados diretos do APL.