

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
CONFECÇÕES E MODA LESTE FLUMINENSE



Relatório final

São Gonçalo, 21 de novembro de 2014

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO APL DE MODA LESTE FLUMINENSE	4
1.1. Introdução	4
1.2. Histórico do APL.....	7
1.3. Setores econômicos do APL.....	14
1.4. Empresas presentes, interação e cooperação dos atores	16
1.5. Governança do APL	19
2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	22
3. SITUAÇÃO ATUAL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES	25
3.1. Pontos fortes observados.....	27
3.2. Obstáculos a serem superados e ameaças.....	28
3.3. Oportunidades a serem conquistadas.....	29
3.4. Desafios a serem alcançados	29
4. RESULTADOS ESPERADOS	32
5. INDICADORES DE RESULTADO	36
6. AÇÕES PREVISTAS	39
7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	50
8. INSTRUMENTOS PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	51
9. REFERENCIAS	52
10. ANEXO	53

APRESENTAÇÃO

Através de projeto com abrangência nacional, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e o Ministério da Cultura (MinC) unem-se em uma parceria para a valorização de setores da economia criativa por meio de diversas ações integradas nas esferas federal, estadual e regionais. Tendo em vista a importância dos arranjos produtivos locais para o desenvolvimento de setores e regiões, foram selecionados 27 APLs de economia criativa distribuídos em quase todos os estados brasileiros. A ação pretende fomentar o desenvolvimento regional, trazendo emprego e renda, de modo que os arranjos sejam permanentes e economicamente sustentáveis, ao mesmo tempo em que os aspectos criativos e culturais de nosso povo sejam preservados.

O Governo Federal define o conceito de economia criativa em seu Plano de Políticas, Diretrizes e Ações 2011-2014 editado pelo Ministério da Cultura. Entende-se como economia criativa aquela composta por setores cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social. Sua importância para o país se alicerça em princípios como a manutenção de ativos da diversidade cultural brasileira, inclusão social, inovação e sustentabilidade, além das questões econômicas e de desenvolvimento regional, que se refletem em geração de emprego e renda.

Os arranjos produtivos locais (APLs) caracterizam-se por aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas várias formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Os atores do APL, embora localizados em um território, não necessariamente estão restritos a uma divisão político-administrativa, pois pode envolver inúmeros municípios e mais de um estado. Além disso, os vínculos podem ter natureza mais relacional, de cooperação e interação. Estes fatores podem permitir e ampliar a troca de conhecimentos, as formas de acesso ao mercado e a geração de inovações.

Por meio de edital de concorrência pública, a Fundação Carlos Alberto Vanzolini foi selecionada como entidade consultiva e catalisadora da elaboração de Planos de Desenvolvimento (PD), com o papel de consolidar o conhecimento, desafios, oportunidades e os anseios das instituições, organizações e diversos atores que representam cada um dos APLs.

A Fundação Vanzolini habilita-se para o projeto sendo uma instituição privada, sem fins lucrativos, criada, mantida e gerida pelos professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da

Universidade de São Paulo. Tem como objetivo desenvolver e disseminar conhecimentos científicos e tecnológicos inerentes à Engenharia de Produção, à Administração Industrial, à Gestão de Operações e às demais atividades correlatas que realiza, com total caráter inovador.

Embora a consultoria tenha exercido papel de mediação das discussões em grupo e transcrição do documento no período de junho a agosto de 2014, o Plano de Desenvolvimento do APL é resultado de um esforço coletivo de construção efetuado pelos agentes locais e demais atores do APL. O PD materializa o planejamento estratégico deste grupo, que só adquire sentido quando há a representatividade e envolvimento coletivo.

O Plano de Desenvolvimento deverá balizar as ações do APL e munir as instituições do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) e dos Núcleos Estaduais (NEs) de informações para a elaboração de políticas públicas. Articular diferentes agentes em torno desses empreendimentos colabora para uma organização do próprio APL e para uma aproximação das empresas locais com as instituições que as apoiam, sejam em âmbito regional, estadual ou federal. A proposta é que, com o Plano de Desenvolvimento em mãos, o APL esteja fortalecido e capaz de elaborar seus projetos coletivos, concorrer a editais e seleções públicas e ser capaz de buscar apoio institucional e acessar linhas específicas de crédito pra APLs.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA LESTE FLUMINENSE

1.1. Introdução

A região Leste Fluminense do Estado do Rio de Janeiro possui uma vocação natural e histórica no setor da moda desde os anos 70 e durante anos serviu de raiz produtora para as principais grifes do Estado do Rio de Janeiro e até de outros estados, desenvolvendo, produzindo e distribuindo moda para todo o país e também para o exterior.

Os produtos do APL são: vestuário masculino e feminino, uniformes, acessórios, moda lingerie, moda fitness, moda praia, cama, mesa e banho e calçados. Ainda não foram definidos, como diretriz única, diferenciais claros para serem trabalhados nos produtos do APL. Existe uma tendência de direcionamento para produtos com apelo sustentável, porém ainda é uma característica a ser desenvolvida. Outro aspecto fortemente apontado pelos empresários é o histórico de polo de moda da região Leste Fluminense. As empresas sempre participavam de eventos de moda e estavam inseridas nos processos de moda, inovação e design.



Acessórios Empreendimento – Mulheres do Salgueiro, produzidos do couro do peixe Tilápia.



Camisas de malhas pet, fibra de bambu e algodão orgânico com ilustrações autorais – Empreendimento Brasis Moda

Nos últimos anos, devido a diversos fatores externos e internos às confecções, não somente da região, mas de todo o cenário nacional, o setor sofreu uma vertiginosa decadência levando a uma degradação da estrutura produtiva empresarial.

A elevação dos custos de mão de obra, a escassez de mão de obra qualificada e a abertura de mercados elevando o número de concorrentes (principalmente os chineses, causando a redução dos preços de vendas) prejudicou a competitividade das empresas, sendo que algumas deixaram o mercado e outras migraram para alternativas de negócios, enfraquecendo a indústria local. As pequenas confecções não conseguem concorrer em preços com as grandes redes.

Outra questão que prejudica a oferta de mão de obra são os valores dos salários das costureiras e a informalidade desta contratação, pois não há interesse na profissionalização uma vez que os benefícios não são considerados atraentes.

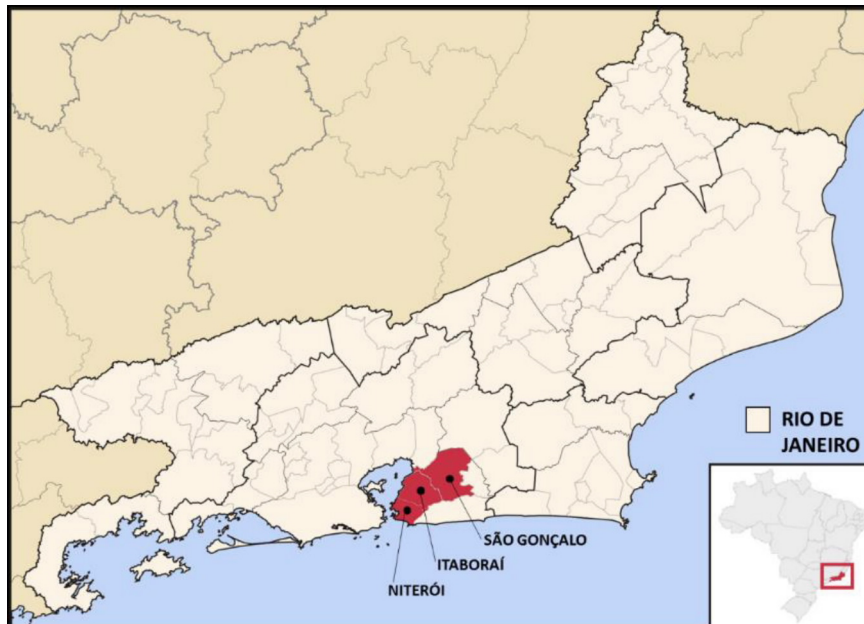
Apesar de todo o contexto desafiador, o número estimado* de confecções localizadas nas cidades de São Gonçalo, Niterói e Itaboraí é de mais de 600, 300 e 80, respectivamente, com geração de mais de 10.000 empregos.

Os empresários entendem o potencial da região e as vantagens competitivas que surgem quando se unem para desenvolver uma cadeia de valor que, além

**A classificação por CNAE é inferior. A estimativa se dá em função de volume de confecções com classificação de CNAE de comércio*

de contribuir fortemente para a melhoria da competitividade das empresas envolvidas, ainda promove o desenvolvimento local, naturalmente tendo como resultado geração de emprego e desenvolvimento de toda uma cadeia.

As empresas da região estão presentes nos principais eventos de moda nacionais, participam individualmente ou em grupos, marcando presença em caravanas e missões empresariais.



A região de atuação do Arranjo Produtivo Confecções e Moda Leste Fluminense abrange as cidades de São Gonçalo, Niterói e Itaboraí. Atualmente, as empresas envolvidas estão localizadas na cidade polo (São Gonçalo). Os produtos são diversificados dentro do setor de confecções e destinados ao mercado nacional, mas tendo ainda como principal mercado o estado do Rio de Janeiro – clientes com maior proximidade geográfica.

A localização do arranjo é logisticamente estratégica por estar posicionado na região metropolitana do Rio de Janeiro, com fácil acesso a rodovias, aeroportos e portos.

Não há uma distinção clara entre o que é produzido nas três cidades deste APL; não se observa diferenciação substancial entre as cidades ou perfis de empresas. Em função da tímida participação e variedade de produtos, não foi possível identificar uma característica marcante para os produtos deste APL. Inicialmente se identifica empresas que produzem para grandes marcas, empresas menores com marca própria e confecções de uniformes.

APL DE CONFECÇÕES E MODA LESTE FLUMINENSE – DADOS BÁSICOS	
Núcleo estadual	SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia Indústria e Serviços
Setor produtivo	Confecções e Moda
Principais produtos	Vestuários, Acessórios e Uniformes Profissionais
Número de empreendimentos	980 (estimativa)
Empregos gerados	10.000 (estimativa)
Número de empreendimentos envolvidos com a governança do APL	15
Empregos gerados por estes empreendimentos	190 (formais e informais)
Municípios integrantes	Niterói, São Gonçalo e Itaboraí
Cidade Polo	São Gonçalo
Ano de oficialização do APL	2011
Área total (km ²)	812 km ²
População da região (habitantes)	1,7 milhão (estimativa)
PIB da região (R\$)	R\$ 28,76 bilhões
Faturamento anual estimado dos empreendimentos envolvidos com a governança do APL (R\$)	R\$ 2 milhões

1.2. Histórico do APL

A ideia de organização como arranjo produtivo surgiu em 2005, quando os empresários já atuavam em conjunto como o Polo de Moda Leste Fluminense. Nesta época, havia participação de grande quantidade de empresários, com reuniões em que a participação chegava a ser de 50 a 60 empresas.

Os municípios que integram o APL são, São Gonçalo, Niterói e Itaboraí, podendo futuramente ser expandido para outros municípios da região Leste Fluminense.

Foram realizadas várias ações conjuntas, mas ao longo dos anos estas ações diminuíram. Com mudanças na gestão ao longo dos anos, houve queda na participação e os empresários deixaram de se envolver e participar do grupo.

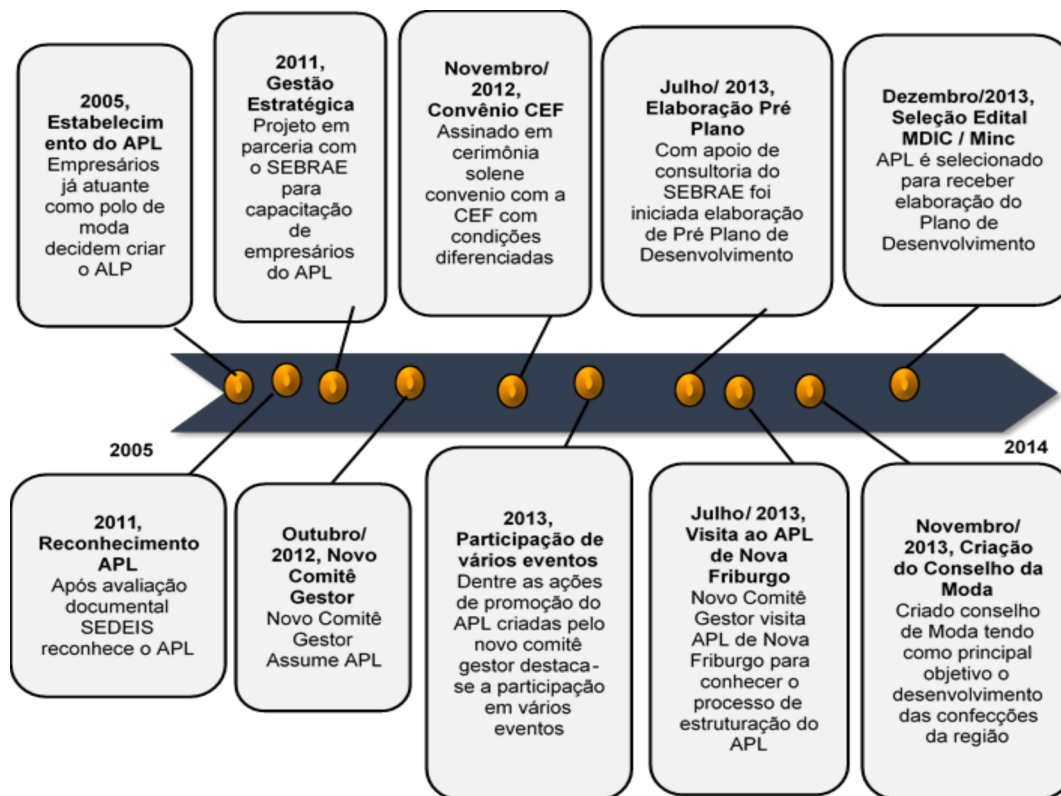
Grande parte dos empresários mencionam a falta de políticas públicas continuadas para o setor. Segundo eles, as ações iniciadas não são continuadas após as mudanças na gestão das secretarias.

Atualmente as empresas que compõem o APL são confecções que além de vestuário, oferecem acessórios, uniformes, aviamentos, estamparia, lavanderia, artigos de cama mesa e banho, moda íntima, moda praia, fitness e calçados.



Exemplo de confecção membro do APL

A figura a seguir resume os principais pontos do histórico do APL:



Abaixo o detalhamento dos acontecimentos da linha do tempo do APL:

- * 2005 - Estabelecimento do APL: Os empresários do Polo de Moda Leste Fluminense decidem estabelecer APL para criação de cadeia de valor e maior interação entre os empreendimentos e entidades envolvidas.
- * 2011 - Reconhecimento do APL: Após intensa avaliação da documentação do APL a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços – SEDEIS, encaminhou ofício ao MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) reconhecendo o APL Confecções e Moda Leste Fluminense.
- * 2011 - Capacitação em Gestão Estratégica: Com o apoio do SEBRAE foi realizado um projeto em Gestão Estratégica para capacitação de empresários formadores de opinião, tendo como foco melhorar a competitividade destas empresas e atrair novamente as empresas para a formação do APL.
- * Outubro/2012 - Comitê Gestor: foi estabelecido o comitê gestor que representa a governança do APL.
- * Novembro/2012 - Convênio Caixa Econômica Federal: Em 2012, em cerimônia solene foi assinado convenio entre a Caixa Econômica Federal e o APL, com condições diferenciadas de oferta de linhas de crédito para empresas integrantes do APL.
- * 2013 – Participação em Eventos: Desde que assumiu a nova governança já promoveu em parceria com as instituições apoiadoras

diversas ações, como por exemplo, participação em missões, caravanas para participação em feiras e eventos (ex. Caravana para participação na FEVEST e participação no Salão Bossa Nova em 2013), exposições, rodadas de negócios, seminários, capacitações em gestão, design e tendências, mas a participação dos empresários é tímida e de acordo com interesses individuais e não do grupo, os empresários do setor não entendem o benefício e o resultado positivo gerado pela ação coletiva.**

- * Julho/2013 - Visita ao APL de Confecções e Moda de Nova Friburgo: visitou o APL de Confecção e Moda de Nova Friburgo e região, para conhecer as ações e atividades de um arranjo que já está estruturado e fortalecido, uma forma de conhecer na prática a atuação da equipe gestora e aplicar as necessidades locais.
- * Julho/2013 – Início elaboração do Pré Plano de Desenvolvimento: Com apoio de consultoria do SEBRAE-RJ foi iniciada a elaboração do Pré Plano de Desenvolvimento do APL, apesar de chegar a estágio bem avançado o plano não foi concluído.
- * Novembro/2013 – Criação do Conselho de Moda: foi criado o Conselho de Desenvolvimento de Moda com a participação dos principais atores que apoiam o APL. O objetivo principal deste conselho é promover o desenvolvimento das confecções de moda da região, melhorando a competitividade e a produtividade das empresas. A oficialização deste conselho foi realizada com um termo de compromisso entre os envolvidos, definindo uma série de ações e compromissos em prol do desenvolvimento e fortalecimento das empresas estabelecidas nas cidades que compõem o APL.
- * Novembro / 2013 – Seleção Edital MDIC / Minc: APL foi selecionado pelo MDIC para receber a consultoria na elaboração do Plano de Desenvolvimento.

Além dos eventos mencionados na linha do tempo do APL, destacamos abaixo os eventos realizados com o apoio do SEBRAE-RJ:

- * Fashion Business: Janeiro e Junho dos anos de 2007, 2008 e 2009. Contou com a participação de 11 empresas em 2007, 24 empresas expositoras e 2 empresas no Espaço Novos Talentos em 2008 e 30 empresas em 2009. O SEBRAE foi patrocinador e organizador dos núcleos criativos / polos, no que concerne à preparação para participação do evento, como produto, cenográfica e catálogo;
- * Rio a Porter: Janeiro e Maio dos anos de 2010, 2011 e 2012, com a participação de 11, 23 e 21 empresas respectivamente. O SEBRAE foi patrocinador e organizador dos polos, no que concerne à preparação para participação do evento, como produto, cenográfica e catálogo;
- * São Paulo Prêt a Porter: Janeiro dos anos de 2011 e 2012, com a participação de 04 e 03 empresas respectivamente. O SEBRAE foi

- patrocinador e organizador dos polos, no que concerne à preparação para participação do evento, como produto, cenográfica e catálogo;
- * Couro Moda: Janeiro dos anos de 2007 e 2008, com a participação de 02 e 01 empresas respectivamente. O SEBRAE foi patrocinador e organizador dos polos, no que concerne à preparação para participação do evento, como produto, cenográfica e catálogo;
 - * Franca!: Julho dos anos de 2009, 2010 e 2011, com a participação de 02 empresas expositoras em cada ano, além de 02 empresas visitantes no ano de 2009 e 04 empresas visitantes nos anos de 2010 e 2011. O SEBRAE foi patrocinador e organizador dos polos, no que concerne à preparação para participação do evento, como produto, cenográfica e catálogo;
 - * FENIN: Julho de 2011 com a participação de 6 empresas. O SEBRAE foi patrocinador e organizador dos polos, no que concerne à preparação para participação do evento, como produto, cenográfica e catálogo;
 - * SIMM: Agosto / Setembro de 2007, contou com a participação de 03 empresas. O SEBRAE foi patrocinador e organizador dos polos, no que concerne à preparação para participação do evento;
 - * Alto Verão Carioca: Setembro dos anos de 2009 e 2010, com a participação de 10 e 13 empresas respectivamente. O SEBRAE foi patrocinador e organizador dos polos, no que concerne à preparação para participação do evento, como produto, cenográfica e catálogo;
 - * Oficina de Criação: Nos anos de 2007, 2010 e 2011, com a participação de 12, 16 e 16 empresas respectivamente no caderno de tendências. O SEBRAE foi o articulador / parceiro do SENAI no arregimento de empresas para as oficinas.
 - * Fórum de Inspiração: Meses de Maio e Outubro de 2009, 35 participantes no Fórum de Inspiração para couro, calçados e artefatos, em 2010, com a participação de 05 empresas, mesmo fórum e Maio de 2012, com a participação de 23 empresas. O SEBRAE foi articulador / parceiro da ASSINTECAL na divulgação e arregimento de empresas para participação do evento;
 - * Inspira Mais: Em 2011, contou com a participação de 09 empresas. O SEBRAE foi articulador / parceiro da ASSINTECAL na divulgação e organização de caravana para participação do evento;
 - * Niterói Moda: Em Março de 2012, com a participação de 23 empresas. O SEBRAE foi patrocinador do evento;
 - * Palestras Diversas: O SEBRAE foi realizador e apoiador na divulgação quando realizado por outro parceiro:
 - o 2007: Regime Especial de Tributação para o Setor Têxtil e de Confecção – SESI/SENAI, com participação de 22 empresas;

- Março 2008: Empreendedores, com 118 participantes;
 - Mai 2008: Competitividades, com 22 participantes;
 - 2009: Franquia, com 09 empresas participantes;
 - 2009: Tendências, com 05 empresas participantes;
 - 2009: Linhas de financiamento, com 25 participantes;
 - 2010: Nota Fiscal Eletrônica, com 18 empresas participantes;
 - 2010: Comercio Exterior, com 08 empresas participantes;
 - 2011: Apresentação da Rede Petro, com participação de 05 empresas;
 - 2011: Marketing e relacionamento com 89 participantes
- * Workshop de Inovação: Nos anos de 2008, 2010, 2011 e 2012, sendo neste último com participação nos eventos de Março e Abril. Em 2008, foram realizadas duas oficinas de diagnóstico da capacidade de inovação que contou com 29 participantes, 2010 e 2011 com 16 e 19 empresas respectivamente, em 2012 contou com 17 empresas em cada um dos eventos. O SEBRAE foi o realizador do evento;
- * Seminário de Tendência: Realizados 04 eventos no ano de 2008, nos meses de Janeiro, Abril, Julho e Setembro, com 40 participantes e em Outubro de 2009 contou com a participação de 16 empresas. O SEBRAE foi realizador e apoiador dos eventos;
- * Cursos: O SEBRAE foi o realizador.
- Formação de Preço – Têxtil e Confecção, em 2009 com a participação de 06 empresas e em Setembro de 2011 com a participação de 12 empresas;
 - Corte e Costura, em Março de 2010, com 40 participantes e Abril de 2011 com 30 participantes;
 - Gestão do Tempo, em Outubro de 2010 com participação de 10 empresas;
 - Gestão financeira, em Setembro de 2012 com a participação de 14 empresas.
- * Consultorias: O SEBRAE foi o realizador.
- Em Gestão: Realizadas nos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011, com a participação de 07, 05, 08 e 04 empresas respectivamente;
 - Em planejamento Estratégico: Em 2009 com 30 participantes e em 2010 com a participação de 01 empresa;
 - De Design:
 - * Em 2008 com 04 empresas para a Franca e 26 artesãs (design para artesanato);
 - * Em Maio de 2009, 02 empresas para a Franca e outras 16 empresas para desenvolvimento de coleções;

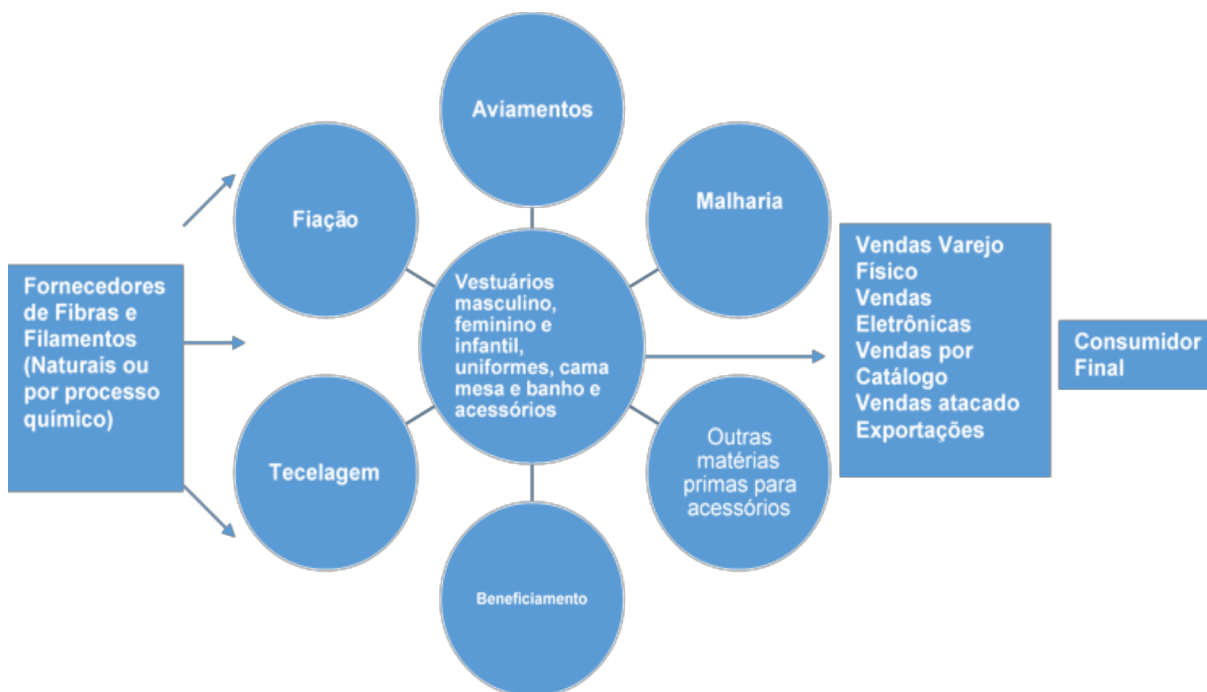
- * Em outubro de 2009, 05 empresas em Estilo;
 - * Em 2010 e 2011, para 05 empresas, além de duas empresas para Franca;
 - * Em 2012 para 01 empresa
- Comercio Exterior: 03 empresas em 2008;
 - Marketing para divulgação do APL: Em 2008 para a gestão do APL;
 - Avaliação dos resultados Fashion Business: Em 2009 para 30 empresas;
 - Franquia: Em 2009 para 03 empresas;
 - Acompanhamento do projeto: Em 2009 para 26 empresas;
 - Empreendedor Individual: Em 2009 para 14 participantes;
 - Nota Fiscal Eletrônica: Em 2010 para 07 empresas;
 - Preparação de Projetos para Editais: Em 2011 para 10 empresas;
 - Crédito: Em 2011 para 05 empresas;
- * Programas:
- SEBRAE Mais: Em 2010, com a participação de 16 empresas na Solução Gestão da Inovação, 01 turma de Gestão da Inovação em 2011 e 01 Encontro Empresarial com a participação de 17 empresas, também em 2011. O SEBRAE é realizador;
 - SEBRAE na Copa 2014: Em 2011 com a participação de 11 empresas. O SEBRAE foi o realizador;
 - SEBRAEtec: 01 empresa (realizada pelo SENAI) em 2008 e 10 empresas em 2011. O SEBRAE é interlocutor entre as empresas e a Rede Tecnologia, subsidiando 80% do valor da consultoria;
- * Encontros Café da Moda: Realizados em Março de 2009, 01 café da manhã empresarial com a participação de 22 empresas. No ano de 2010 foram realizados nos meses de Janeiro e Agosto e contou com a participação de 29 empresas;
- * Missões e Caravanas: O SEBRAE foi o realizador e parceiro do SENAI ou ASSINTECAL para realização do evento, realiza divulgação e arregimento de empresas:
- 2008: 03 empresas, FIMEC – Feira Internacional de Couros Químicos, Componentes e Acessórios;
 - 2008: 12 empresas, Fashion Business;
 - 2009: 14 empresas, Fashion Business
 - 2009: 03 empresas, FEVEST;
 - 2009: 14 empresas, Caderno Perfil;
 - 2009: 11 empresas, Giro Senai Inverno 2010;

- 2010: 28 empresas, Caderno Perfil;
- 2010: 32 empresas, Fashion Rio / Rio-à-Porter (11 +21 em duas etapas);
- 2010: 30 empresas, Caravana Tecnológica;
- 2011: 22 empresas, Caderno Perfil;
- 2011: 12 empresas, Fashion Rio / Rio-à-Porter;
- 2011: 08 empresas, visita técnica a Fundação Santa Cabrini;
- 2012: 02 empresas FEVEST.

1.3. Setores econômicos do APL

Os setores econômicos relacionados ao APL de Confecções e Moda Leste Fluminense são identificados dentro da cadeia do setor têxtil. Apesar das confecções atuarem no produto final do APL, existe um processo anterior na preparação de matéria-prima e toda esta cadeia pode ser considerada para fortalecimento e desenvolvimento do arranjo.

O diagrama descrito abaixo ilustra a cadeia produtiva:



- * Confecções e Moda (Vestuários): é o centro desta cadeia e corresponde aos produtos do APL, vestuário masculino, feminino e infantil, acessórios, uniformes, cama, mesa e banho, uniformes e calçados. Trata-se das empresas que estão mais próximas à governança do APL e para as quais as principais ações de fortalecimentos do arranjo estão direcionadas;

- * Fornecedores de fibra e filamentos: principais matérias primas desta cadeia produtiva;
- * Fiação: segunda etapa no processo produtivo para transformação dos fios;
- * Aviamentos e outras matérias primas: outros insumos envolvidos nas confecções;
- * Beneficiamento: processo de conversão necessário para as matérias primas transformarem no produto final das confecções;
- * Tecelagem: transformação dos fios em tecidos;
- * Malharia: parte do processo para produção de tecidos de malhas;
- * Outras matérias primas: como os produtos envolvidos neste APL são diversificados, além das matérias primas principais ainda existem outros fornecedores para atendimento das demandas das empresas envolvidas, como por exemplo a cadeia produtiva de calçados e acessórios como bolsas e outros acessórios e moda;
- * Comércio: tratam-se dos canais e meios de comercialização possíveis para atingir os consumidores finais.

O diagrama acima descreve a cadeia completa no setor têxtil. No caso do APL Leste Fluminense, apesar dos produtos das confecções em algum momento participarem desta cadeia, não há atores dentro do arranjo com este nível de interação. O objetivo é que o APL esteja estruturado em médio prazo de maneira que possam ocorrer interações dentro da cadeia completa de têxtil-vestuário.



Shopping que comercializa produtos das fábricas da região

1.4. Empresas presentes, interação e cooperação dos atores

O APL Confecções e Moda Leste Fluminense conta atualmente com a participação de aproximadamente 25 empresas e de 30 pessoas entre empresários e representantes das entidades que apoiam o arranjo. Este número é pequeno considerando o potencial de confecções da região e toda a cadeia envolvida neste APL, que pode crescer substancialmente – para até centenas de empresas – com a transformação efetiva do local com desenvolvimento, apoio e suporte de políticas públicas para a região.

O quadro a seguir relaciona os empreendimentos participantes, cujos dados foram coletados durante as interações para elaboração do Plano.

EMPREENHIMENTO	RESPONSÁVEL	PRODUTOS	LOCALIZAÇÃO
Açucena Comercio e Industria LTDA ME	Cláudia Lilian	Vestuário	São Gonçalo
Antomari Com.de Roupas e Acessórios Ltda.	Luiz Pablo C. Pereira	Artigos de vestuário feminino	São Gonçalo
Amaver Comercio e Confecção de Roupas Ltda	Luiz Pablo C. Pereira	Vestuário Feminino	Armação de Búzios
Bless You	Rosangela Mathias	Roupas femininas	São Gonçalo
Brasis Moda	Alexandre Valentim	Camisas de malhas pet, fibra de bambu e algodão orgânico com ilustrações autorais	São Gonçalo
Green Style		Moda Masculina	São Gonçalo
Isacmar Comercio e Confecção de Roupas Ltda	Luiz Pablo C. Pereira	Vestuário Feminino	Cabo Frio
Mulheres do Salgueiro	Janete	Acessório e bolsas de couro do peixe tilápia	São Gonçalo
Papel e Semente		Papel Semente Germinando, Convites, Cartões, Tags Flyers, Folders, Facas Especiais, Promoções, Brindes, Envelopes e Embalagens	São Gonçalo
Tania By Girls	Tania Vieira	Blusas, vestidos, calças, saias	São Gonçalo
Trajes Work Fashion	Sonia Rodrigues	Uniformes	São Gonçalo
Tzadik	Valéria Lessa	Moda masculina surfwear	São Gonçalo

Uniprocol Uniformes		Uniformes	São Gonçalo
---------------------	--	-----------	-------------

Exceto por cinco empresárias que estão diretamente envolvidas nas atividades do APL, os demais participantes têm baixo envolvimento e participam esporadicamente das reuniões do APL, sem ter responsabilidade e atuação efetiva e direta nas ações para desenvolvimento do arranjo.

Para fins de registro, segue lista de outras empresas reconhecidas por estarem no APL, mas não diretamente envolvidas com as ações relativas ao arranjo. Empresas que não participaram durante a elaboração do Plano de Desenvolvimento:

Debydays Comercio Varejista de Roupas LTDA ME

Contato: Elaine Fanguero

E-mail: elainefanguero@ig.com.br

Telefone: (21) 987472228

Segmento: Vestuário

Move Fashion Confecção LTDA

Contato: Bianca

E-mail: movefashion@gmail.com

Telefone: (21) 985649128

Suspirar Serviços, Industria e Comercio de Roupas LTDA ME

Contato: Célia Martins

E-mail: celiamartins.rj@ig.com.br

Telefone: (21) 997083683

Segmento: Vestuário

Patuá Bolsas e Acessórios

Contato: Thatyana Amorim Campos

Site: www.patuaabolsas.com.br

E-mail: patua@patuaabolsas.com.br

Telefone: (21) 93409469 / (21) 39049397

Segmento: Bolsas e Acessórios.

Web Modas Comércio e Confecções de Roupas LTDA

Contato: Ladjane

Site: www.lojamais.com.br/webmodas

Email: webmodas@ig.com.br

Fone: (021) 27123107

Segmento: Fabricação e prestação de serviços para terceiros em roupas femininas

Cotton de Fadas

Contato: Cristina Daher

Site: www.cottondefadas.com.br

E-mail: cottondefadas@gmail.com

Telefone: (21) 36024647 / (21) 999922201

Segmento: estamparia /moda feminina

Dona Bis Comércio e Confeções de Roupas LTDA

Contato: Renata / Danielle

Site: www.donabis.com.br

E-mail: donabis@donabis.com.br / donabis-fsg@ig.com.br

Telefone: (21) 26162550 / (21) 986261286

Segmento: Roupas Finas

Erika Facuri

Contato: Erika Facuri

Fan Page: <https://www.facebook.com/ErikaFacuriModaAcessorios>

E-mail: erikafacuri@gmail.com

Telefone: (22)27609857 / (21)80145562

Segmento: Moda Feminina (Peças bordadas)

IMAGO

Contato: Alípio de A. Ferreira

E-mail: uniprocol@ig.com.br

Telefone: (21) 26052773

Segmento: Estamparia Têxtil Masculino e Feminino

La Collect

Contato - Leonardo Marques São Thiago

Site: www.lacollect.com.br

E-mail: leonardo@lacollect.com.br

Telefone: (21) 995289478

Segmento: Moda masculina, casual / praia

O quadro abaixo demonstra o envolvimento das instituições e empreendimentos que estão presentes nas ações de governança.

ATORES ENVOLVIDOS		DESCRIÇÃO
1	SEDEIS	A SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia Indústria e Serviços, por meio da equipe de Superintendência de Arranjos produtivos locais, participa de todas as reuniões de governança quando convocada e atua dentro da sua responsabilidade no apoio ao desenvolvimento do arranjo.
2	Mulheres do Salgueiro	Responsável pela Presidência do Comitê Gestor, com forte atuação e comprometimento com o desenvolvimento do APL
3	Bless You	Responsável pela Vice-Presidência do Comitê Gestor, com forte atuação e comprometimento com o desenvolvimento do APL
4	Açucena Venice	Responsável por Compras e Parcerias, como membro do Comitê Gestor
5	Tzadik	Membro do Comitê Gestor, responsável pelas ações de Marketing
6	Trajes Work Fashion	Membro do Comitê Gestor, no momento atual sem atividades em função de afastamento temporário

7	FIRJAN / SESI e SENAI	Participa das reuniões de governança, disponibiliza quando solicitado espaço para as reuniões e interações. Apoia a participação em algumas ações e eventos
8	SEBRAE – RJ	Participa das reuniões de governança, apoia com consultorias e capacitações em gestão, assim como a participação em alguns eventos
9	SINDCONF	Participa das reuniões de governança e disponibiliza secretária do APL. É a atual instituição jurídica que representa o APL
10	ACESG	Participa das reuniões de governança, disponibiliza local para as reuniões e apoia na divulgação e promoção do APL

Apesar da participação de alguns atores, ainda não foi criada uma cadeia de valor entre as empresas; a interação é muito tímida e pontual. Não há direcionamento de oportunidades dentro do grupo e não há, por exemplo, uma rede de fornecedores comuns nem de otimização de recursos.

As instituições apoiam, na maioria das vezes, de forma reativa e de acordo com as demandas, mas também sentem dificuldade para direcionar o apoio, muitas vezes por entenderem que o APL precisa organizar as suas necessidades e demandas primeiro.

1.5. Governança do APL

Apesar de existir governança estabelecida, não há instância decisória formalizada e as ações são divididas entre o grupo gestor de acordo com a área de atuação conforme o regimento. A interação entre a equipe que compõe o grupo gestor é muito forte e por isso não houve uma definição formal quanto a instâncias decisórias. Até o presente momento, não há definição de prazos, prioridades e coordenação das ações, apenas eleger-se o responsável pela execução. Os compromissos assumidos têm sido cumpridos pelo atual comitê gestor, composto por 05 empreendimentos relacionados no quadro do tópico 1.4, que descreve o envolvimento dos empreendimentos e instituições atores. Compõem o Comitê Gestor:

- * Mulheres do Salgueiro – Janete Guilherme
- * Bless You – Rosangela Mathias
- * Açucena Venice – Cláudia Lilian
- * Tzadik – Valéria Lessa
- * Trajes Work Fashion – Sonia Rodrigues

Todas as entidades que apoiam o APL fazem parte da governança, porém as ações elaboradas neste plano estão majoritariamente divididas entre o Comitê Gestor. Abaixo relacionamos as entidades que apoiam o APL:

SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia
Indústria e Serviços

Contatos: Luciana Leis / Jaqueline Pereira

Telefone: (21) 2332-8358

E-Mails: lucianaleis@desenvolvimento.rj.gov.br

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

Contato: Ana Carla Torres

Telefone: (21) 2563-4579

E-Mail: actorres@firjan.org.br

SESI - Serviço Social da Indústria

Contato: Ana Carla Torres

Telefone: (21) 2563-4579

E-Mail: actorres@firjan.org.br

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Contato: Ana Carla Torres

Telefone: (21) 2563-4579

E-Mail: actorres@firjan.org.br

SEBRAE-RJ - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Contato: Damaris Gomes

Telefone: (21)2604-7016

E-Mail: damaris@rj.sebrae.com.br

Prefeitura Municipal de Niterói

Contato: Fabiano Gonçalves

Telefone: (21) 2719 8339

E-Mail: fabianogoncalves14@gmail.com

Prefeitura Municipal de São Gonçalo

Contato: Michel Rivas

Telefone: (21) 2199 6333

E-Mail: michellrivas@gmail.com

Prefeitura de Itaboraí

Contato: Luiz Fernando Guimarães

Telefone: (21) 3639 2069

E-Mail: luiz.fernando@itaborai.rj.gov.br

SINDCONF - Sindicato da Ind. de Alfaiataria e de Confecção de Roupas de
Homem de Niterói (Entidade Jurídica do APL)

Contato: Aldeir de Carvalho

Telefone: (21) 2603-7797

E-Mail: aldeir@styls.com.br

ACESG - Associação Comercial e Empresarial de São Gonçalo

Contato: Alexandre Valetim

Telefone: (21) 2712-1324

E-Mail: alexandrevalentim@acesg.com.br

AGERIO - Agência Estadual de Fomento

Contato: Dário Castro de Araujo

Telefone: (21) 2333-1212

E-Mail: darioaraujo@agerio.com.br

2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O atual comitê gestor iniciou processo de elaboração de um pré-plano com apoio de consultoria do SEBRAE-RJ. Foram avaliados alguns planos de outros APLs e foram realizadas algumas oficinas para elaboração. Este documento não chegou a ser concluído e não foi implementado.

O Plano de Desenvolvimento atual foi elaborado de forma colaborativa, contando com diversas interações entre o consultor e os agentes locais, de modo a garantir aderência do plano às necessidades do APL e suas especificidades regionais e locais.

Nos dias 30 de Junho e 01 de Julho de 2014 foram realizadas as primeiras reuniões com os atores envolvidos nas cidades de Niterói e São Gonçalo, além de algumas visitas técnicas em empresas da cidade de São Gonçalo para conhecer a realidade local, assim como o potencial do APL. Foram visitados alguns endereços de comercialização das confecções da região e também uma fábrica de jeans e sarja, que conta com lavanderia própria e duas confecções, produzindo aproximadamente 40 mil peças por mês para grandes marcas, com geração de 180 empregos diretos. Esta fábrica ainda não aderiu ao APL, mas tem grande interesse em participar e pode ser uma empresa âncora para atração de novos participantes.



Exemplo de fábrica visitada durante o processo de elaboração do plano

No dia 16 de julho foi realizada reunião para definição das ações que serão realizadas para atingir os objetivos do APL. A participação dos empresários é

muito tímida; não foi possível em nenhuma das reuniões a participação de todo o comitê gestor. As ações foram divididas entre 3 dos 5 membros deste comitê, pois estão sendo realizadas algumas mudanças na estrutura atual.

Durante a reunião foi definida que a gestão do plano será realizada pela equipe de governança e a avaliação do plano / acompanhamento dos resultados será realizado pela SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia Indústria e Serviços durante as reuniões de governança.

No dia 06.08.14 foi realizada a reunião para apresentação final do plano de desenvolvimento. Durante esta reunião foram ajustadas inclusões e contribuições a serem incluídas no plano. O evento contou com a participação da Subsecretária de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia Indústria e Serviços, Sra. Dulce Ângela Procópio de Carvalho. Até o dia 18.08.14 foram realizadas trocas de informações por e-mail, para inclusão de dados de empresas entre outras contribuições para fechamento do documento final.

Durante os encontros para elaboração do Plano de Desenvolvimento foram realizadas reuniões, primeiro com a apresentação do projeto e escopo para elaboração do plano.

Os empresários e entidades que apoiam o APL descreveram os acontecimentos para montagem da linha do tempo do APL.

Todos contribuíram para a identificação e descrição dos problemas, desafios e necessidades de mudança para fortalecimento das empresas da região. Estas interações ocorreram na forma de reuniões individuais e coletivas.

Para reconhecimento local visitou-se um shopping de comercialização de produtos de empresas potenciais para o APL, assim como uma rua onde algumas pequenas confecções produzem e comercializam seus produtos. A visita a esta rua foi para demonstração por parte das empresárias de um grupo que atua em conjunto e se fortaleceu trabalhando desta maneira, ainda que seja necessário avaliar se os produtos desta região se enquadram no perfil das empresas potenciais ao APL.

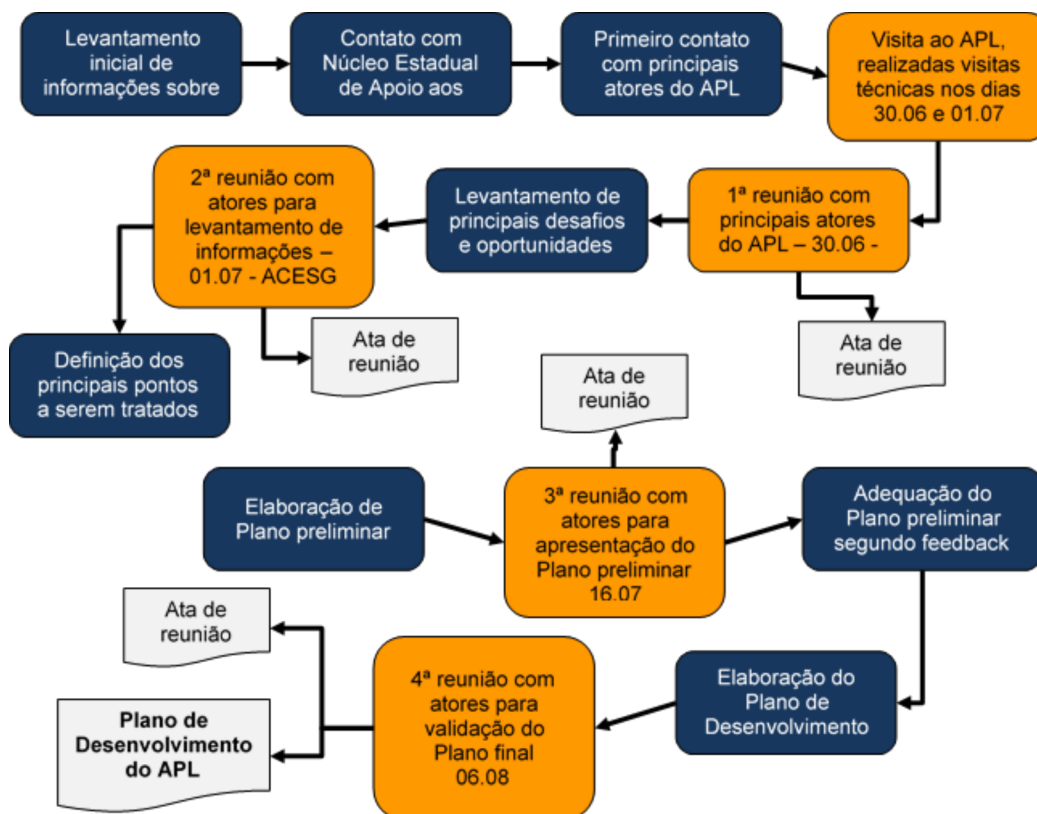
Ainda durante as visitas técnicas foi realizada visita a uma fábrica com potencial para participação no APL, mas que ainda não aderiu ao arranjo. Não houve disponibilidade das empresas que compõem o APL para visita.

Durante o processo de definição dos responsáveis pela coordenação e execução das ações, foram divididas as responsabilidades entre as três empresárias que atuam no comitê gestor. Para algumas ações os responsáveis serão definidos após nova definição de comitê gestor. A equipe atual aguarda resultado das ações de captação de empresários para que as atividades de desenvolvimento do APL possam ser absorvidas com a participação de um grupo gestor mais robusto.



Reunião durante processo de elaboração do plano

Abaixo apresenta-se macrofluxograma do processo de elaboração do plano:



Legenda:

- Atividades desenvolvidas remotamente
- Atividades "in loco"
- Documentos Gerados

3. SITUAÇÃO ATUAL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

O APL vive um momento delicado, em que não há adesão e participação de número relevante de empresários. O comitê gestor composto por 5 empresárias reúne forças para realizar várias ações para desenvolvimento da região e do arranjo. Atuam com foco na participação de eventos para promover a região e consequentemente atender à principal demanda dos empresários: incrementar as vendas.

Apesar de ter sido criado um regimento interno, com alguns compromissos, o mesmo precisa ser revisado e ajustado à realidade atual do APL.

As reuniões de governança não têm participação de número considerável de empresários e nos últimos meses algumas foram canceladas por não haver ações que justificassem manutenção com a frequência mensal.

Infelizmente, os empresários do setor não acreditam mais nos benefícios do APL e não entendem o que efetivamente significa, assim como as melhorias que o fortalecimento do arranjo pode proporcionar.

Além do potencial de empresas que podem participar do APL, a governança conta com uma lista de empresas para as quais são direcionados os convites para reuniões, eventos e demais atualizações e demandas do APL, porém esta lista precisa ser revisada e atualizada para melhor efetividade dos convites. O atual comitê gestor, sempre que promove alguma reunião ou evento, envia convites e confirma a participação por e-mail e telefone, porém os empresários dificilmente participam das ações por não se sentirem parte do APL.

Os empresários estão ansiosos por ações que gerem resultados efetivos na comercialização dos seus produtos, e segundo a minoria presente nas reuniões, somente voltarão a dar credibilidade ao APL quando notarem ações concretas que demonstrem este resultado.

O comitê gestor, apesar de extremamente comprometido com as ações do APL, está desgastado, pois o acúmulo de responsabilidade e a falta de apoio por parte de outros empreendimentos prejudica a realização das ações dificultando a obtenção dos resultados tanto esperado pelos empresários.

Durante a reunião para definição das responsabilidades na coordenação das ações, a governança foi revisada. Ficou definido que a atual governança, após a revisão do regimento interno prevista para Janeiro de 2015, definirá nova governança para atuação durante o ano de 2015.

A governança local atual está assim definida:

Presidência: Janete Guilherme “Mulheres do Salgueiro”

Vice-Presidência: Rosangela Mathias “Bless You”

Comitê Gestor:

- Parcerias e Compras: Cláudia Lilian “Açucena Venice”

- Demais cargos do comitê gestor: Serão definidos em Janeiro de 2015 quando da revisão do regimento interno.

Apesar da diversidade dos produtos do APL, em função da pequena participação atual dos empresários, não é possível um mapeamento total de produtos e mercado para direcionamento das ações do grupo. Atualmente é possível identificar confecções de roupas, acessórios, uniformes, aviamentos, estamperia, lavanderia, artigos de cama, mesa e banho, moda íntima, moda banho, moda fitness e calçados.

Como a APL está em momento de reestruturação, não foi definida ainda uma característica local em comum para diferenciar os produtos do APL. Espera-se que no médio prazo, com o resultado das ações propostas, surja este direcionamento. O principal diferencial que apoia as confecções é o seu histórico, reconhecido como polo de moda da região Leste Fluminense.

Com o plano de desenvolvimento, espera-se que o atual comitê gestor consiga reunir uma maior participação colaborativa dos empresários do setor e da região para que as ações conjuntas fortaleçam o APL e a situação atual seja rapidamente revertida para novo fôlego a equipe que apoia e acredita no arranjo.

O volume atual de empregos dos empreendimentos do APL (ativos) é de aproximadamente 190 entre empregos diretos e indiretos, com uma contribuição anual de faturamento estimada em dois milhões de reais. Este ainda é um número muito inferior ao potencial do APL na região, pois considera apenas os 15 empreendimentos atuais. Considerando o potencial total da região, a quantidade de confecções instaladas é de aproximadamente 980, com geração de cerca de 10.000 empregos.

O quadro a seguir sintetiza o diagnóstico da situação atual do APL de Confecções e Moda Leste Fluminense. Os elementos são caracterizados pelas dimensões:

- * **PONTOS FORTES:** correspondem às vantagens internas e diferenciais do arranjo produtivo ou dos setores em que os empreendimentos estão inseridos;
- * **OBSTÁCULOS E AMEAÇAS:** referem-se aos pontos externos ao arranjo produtivo e aos setores que o compõem desfavoráveis ou que apresentam condições com algum grau de adversidade. Correspondem ao contexto sócio-econômico-político local, premissas do trabalho executado e outros fatores externos que necessitam de alternativas de contorno ou mitigação de riscos para o desenvolvimento do APL;
- * **DESAFIOS:** referem-se aos pontos de dificuldades internas do arranjo ou peculiares dos setores que o compõem, os quais devem ser corrigidos, reduzidos ou prevenidos;
- * **OPORTUNIDADES:** são as potencialidades que o arranjo e/ou os setores nele inseridos têm e deveriam aproveitar para o seu desenvolvimento futuro, seja em questões socioeconômicas e culturais,

competitividade e qualidade, inovação, qualificação da mão-de-obra, adensamento da cadeia produtiva, entre outras.

<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Histórico positivo do APL; * Instituições parceiras atuantes; * Lideranças Empresariais; * Localização Estratégica; * Portfólio diversificado; * Produtos atuais e de qualidade; * Comprometimento do comitê gestor. 	<p>OBSTÁCULOS E AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Falta de mão de obra qualificada; * Elevação dos Custos da Mão de Obra; * Queda no faturamento das empresas em função da concorrência internacional.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Organização das demandas; * Geração de trabalho e renda; * Consolidação de parcerias para desenvolvimento de um programa de educação local. 	<p>DESAFIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Descrédito do empresariado; * Definir e finalizar portfólio; * Falta de conhecimento do mercado potencial; * Cooperação na cadeia de valor; * Necessidade de regimento Interno; * Falta de definição das necessidades de investimentos; * Não há definição das instâncias decisórias da governança; * Baixa eficiência em gestão; * Comunicação deficiente; * Crescimento da participação no APL; * Projetos para captação de recursos financeiros.

3.1. Pontos fortes observados

Consistem como os principais pontos fortes deste APL, do ponto de vista econômico e cultural:

- * Histórico positivo do APL: O APL de Confecções e Moda Leste Fluminense tem um nome forte e um histórico que sendo resgatado proporcionará, por meio da melhora na competitividade, o crescimento e o desenvolvimento que os empreendimentos buscam como objetivo principal;

- * Instituições parceiras atuantes: As instituições que apoiam o APL, mesmo com todas as dificuldades estão a disposição e são participativas nas propostas e ações do arranjo, além de algumas delas possuírem condições de oferecer capacitações nas áreas necessárias para o crescimento sustentável das empresas que compõem o APL;
- * Lideranças Empresariais: Algumas lideranças empresariais com a força do APL estruturado podem contribuir nos pleitos dos empresários da região;
- * Localização Estratégica: A Região Leste Fluminense tem localização estratégica, está muito próxima ao mercado do Rio de Janeiro, além da proximidade com rodovias que facilita a movimentação de mercadorias para outros estados, inclusive aeroportos e portos;
- * Portfólio diversificado: O portfólio do APL é bastante diversificado, pois não atua somente com vestuário, o que pode proporcionar maior participação no mercado de atuação;
- * Os produtos são atuais e de boa qualidade: Os empresários estão sempre atualizando os produtos fornecidos e trabalham com nível de exigência em qualidade caracterizando os produtos do APL como atuais e de boa qualidade;
- * Comprometimento do Comitê Gestor: Os empresários que participam ativamente do APL, com destaque para o comitê gestor, acreditam fortemente no potencial do setor e da região, assim como nos resultados positivos que o trabalho em conjunto proporcionará para as empresas envolvidas.

3.2. Obstáculos a serem superados e ameaças

Consistem como os principais obstáculos a serem superados e ameaças deste APL:

- * Falta de mão de obra qualificada: Atualmente não há interesse pela profissionalização das costureiras em função do baixo salário e da informalidade na contratação por confecções pequenas que não conseguem absorver o custo de contratação CLT. Os desafios estão em criar condições para que esta mão de obra passe para a formalidade por meio de incentivos para que as empresas possam assumir este custo, além de formação de novo folego de mão de obra. A mão de obra atual não é capacitada. Como alternativa para melhorar esta capacitação são oferecidos cursos em parceria com instituições de ensino técnico e profissionalizante;
- * Elevação dos custos da mão de obra: Os custos da mão de obra têm aumentado nos últimos anos em função da escassez e da oferta de

melhores salários em outros setores da economia local. A formalização também tem relevância neste processo de elevação dos custos;

- * Queda no faturamento das empresas em função da concorrência internacional: As empresas estão enfrentando problemas financeiros, pois não conseguem vender os estoque e não conseguem promover vendas para a nova produção, situação que gera impossibilidade de investimento em ações de promoção de vendas, busca de mercados e alternativas para agregar valor aos produtos.

3.3. Oportunidades a serem conquistadas

Consistem como as principais oportunidades a serem conquistadas pelo APL:

- * Direcionamento correto das demandas: A elaboração do Plano de Desenvolvimento apoiou as empresas na organização das demandas trazendo como oportunidade o correto encaminhamento das necessidades junto a estas entidades;
- * Atuação Conjunta para Ações de Prospecção e Divulgação: Existe um mercado potencial, ainda não identificado, para comercialização dos produtos do APL. Não há exploração desse mercado, pela falta de ações de estudo, prospecção e divulgação. Com a melhoria da cooperação entre as empresas da região, será possível identificar melhor os seus portfólios e a interação dos seus produtos com o mercado e definir ações de prospecção e divulgação;
- * Melhoria de Competitividade por Meio de Ações Existentes: As entidades que compõem o APL promovem e apoiam, ao longo do ano, diversos eventos, como: feiras, seminários, palestras, missões e rodadas de negócios, voltadas para a promoção da moda do Estado do Rio de Janeiro. Os empreendimentos do APL tendo oportunidade de ter acesso e recursos financeiros para participação destas ações atingirá o objetivo de incrementar o faturamento melhorando a economia local;
- * Consolidação de parcerias para desenvolvimento de um programa de educação local: É possível, com o apoio das parcerias, desenvolver um sistema local de educação formal e profissionalizante. É meta do comitê gestor atual em longo prazo criar uma fábrica escola, até que se consiga iniciar a ação para atingir este objetivo serão realizadas capacitações pontuais em parceria com as instituições que apoiam estas ações;

3.4. Desafios a serem alcançados

Consistem como principais desafios a serem alcançados pelo APL:

- * Descrédito do empresariado: Em função do descrédito dos empresários, não há participação nas reuniões e eventos promovidos pelo APL. Este problema pode ser superado com as ações previstas para divulgação do APL e captação de novas empresas para contribuição ao trabalho em equipe. Como os empresários precisam no primeiro momento de ações concretas que possibilite a venda de seus estoques, assim como aumento das vendas para a produtividade atual. A participação em eventos como grupo, tem por objetivo conseguir apoio das instituições parceiras e diluição dos custos que atualmente são inviáveis para participação individual;
- * Definição completa do portfólio de produtos: Como ainda não está completa as informações dos empreendimentos que compõem o APL, não há uma definição exata dos produtos. Está prevista ação de levantamento de lista de empresas para composição do APL, assim como a definição dos produtos para montagem de portfólio completo;
- * Não há definição de mercado potencial: O mercado potencial não é conhecido e também não há definição clara de mercado de atuação do APL. Este obstáculo será superado com a realização de um plano de marketing para o APL;
- * Cooperação na cadeia de valor: Não há interação entre as empresas, existe muito timidamente uma pequena troca de demandas entre algumas empresas. Não foi criada uma cadeia de valor efetiva para o APL. Dentre as ações propostas foram definidos levantamentos para que seja desenvolvido banco de fornecedores e também para que os empreendimentos conheçam os produtos do APL e possam interagir entre si;
- * Necessidade de regimento Interno: Apesar de existir um regimento, faz-se necessária uma revisão para estabelecer os compromissos das empresas e entidades que participam do APL.
- * Definição das necessidades de investimentos e apoio financeiro ao APL: Não há definição de investimentos necessários e em função disso as instituições de apoio não conseguem inserir as demandas nos orçamentos e quando há uma necessidade de investimentos ou recursos não é possível operacionalizar a demanda. Para superar este problema as instituições que apoiam o APL farão uma apresentação de todos os possíveis apoios que podem oferecer para que o comitê gestor prepare as necessidades demandadas;
- * Governança e instâncias decisórias: Apesar de haver governança, as definições de responsabilidades são genéricas e concentradas em poucas pessoas e não há definição clara de instancia decisória;
- * Baixa eficiência em gestão: As empresas da região possuem baixa eficiência em gestão, são empresas familiares sem plano de sucessão empresarial, o que dificulta o envolvimento dos empresários em demandas do grupo, os esforços são direcionados para as demandas

individuais. Um processo de capacitação em gestão para os empresários apoiará no suprimento desta deficiência;

- * Comunicação deficiente: A comunicação é muito deficiente, os empresários não conseguem ter acesso as ofertas das empresas parceiras, que por sua vez não conseguem receber as demandas dos empresários. Além de interação maior nas reuniões e apresentação dos portfolios das entidades apoiadoras, estão sendo criados e-mails para comunicação entre os empresários o que facilitará o acesso às informações do APL;
- * Crescimento da participação no APL: Um dos principais desafios que o comitê gestor atual enfrenta é garantir o crescimento do APL que será atingido a partir da conquista da confiança dos empresários principalmente com ações de promoção e vendas dos produtos do APL;
- * Preparar projetos para obtenção de recursos financeiros: As instituições que apoiam o APL mencionam que muitas vezes não conseguem recursos para atender as demandas do APL em função da não inclusão nos orçamentos anuais. Para isso é necessário que o comitê gestor conheça onde cada instituição pode contribuir, seja informado das datas limites para inclusão dos pleitos nos orçamentos e preparem projetos a serem incluídos para os recursos do ano seguinte.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados com a execução do plano de desenvolvimento estão voltados para a necessidade atual do APL, de fortalecimento e adesão de novos empreendimentos, assim como do reconhecimento das características que o diferenciarão.

	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	OBJETIVO	PRAZO
1	Melhorar a comunicação entre os membros do APL	<ul style="list-style-type: none"> * Registro de envio de informativos e divulgação de eventos; * Registro do Workshop realizado em Setembro/14 	Maior participação e envolvimento dos empreendimentos atuais, além de atração de novos empreendimentos.	Janeiro/2015
2	Criar credibilidade ao APL	<ul style="list-style-type: none"> * Registro de empreendimentos que compõem o APL; 	Maior participação e envolvimento dos empreendimentos atuais, além de atração de novos empreendimentos	Janeiro/2015
3	Tornar o APL mais conhecido	<ul style="list-style-type: none"> * Registro de empreendimentos que compõem o APL; * Registro de participação em eventos; 	Maior participação e envolvimento dos empreendimentos atuais, além de atração de novos empreendimentos e aumento das vendas.	Janeiro/2016
4	Definição da governança e instâncias decisórias	<ul style="list-style-type: none"> * Ata das reuniões de governança; * Documento de regimento interno revisado; 	Definição de responsabilidades para gestão e realização das ações necessárias para fortalecimento do APL.	Fevereiro/2015
5	Conhecer o mercado potencial de empresas para o APL	<ul style="list-style-type: none"> * Lista de empresas para contato; 	Aumentar o número de empreendimentos que compõem o APL	Outubro/2014
6	Conhecer o mercado	<ul style="list-style-type: none"> * Plano de Marketing; 	Aumentar as vendas e o mercado de	Dezembro/2015

	potencial para atuação das empresas que compõem o APL		atuação das empresas que compõem o APL.	
7	Estabelecer cadeia de valor para o APL	<ul style="list-style-type: none"> * Banco de dados de fornecedores; * Relação de ações conjuntas; 	Criar o conceito e a cultura nos empresários sobre os benefícios da cooperação e ação conjunta.	Janeiro/2016
8	Aumento do volume de vendas das empresas que compõem o APL	* Registro do valor do faturamento das empresas participantes do APL;	Crescimento e aumento da competitividade das empresas que compõem o APL.	Dezembro/2020
09	Definir fornecedores para suprir demandas não atendidas pelos empreendimentos do APL, assim como para fortalecer o processo produtivo dos empreendimentos	* Banco de dados de fornecedores;	Otimizar ações e custos das empresas.	Abril/2015
10	Propriedade intelectual do APL	* Documento de propriedade de marca;	Segurança para utilização da marca.	Janeiro/2015
11	Maior utilização dos portfólios de produtos e serviços das entidades que apoiam o APL	* Registro de eventos, capacitações, seminários, workshops entre outros produtos oferecidos pelas entidades parceiras;	Melhorar interação entre instituições e empreendimentos.	Janeiro/2016
12	Qualificação da mão de obra	* Folha de presença nas capacitações;	Melhorar os processos produtivos das empresas.	Dezembro/2018
13	Aumento da oferta da mão de obra	* Registro de aumento da mão de obra;	Reposição da mão de obra, o	Dezembro/2018

	obra		que não ocorre atualmente	
14	Qualificação da gestão das empresas do APL	* Folha de presença nas capacitações.	Melhorar os processos de gestão das empresas e do APL.	Dezembro/2015

- * Resultado 1: Melhorar a comunicação entre os membros do APL: Atualmente os problemas de comunicação impedem que os empresários tenham acesso aos eventos do APL e entendam o benefício de participação das atividades em grupo;
- * Resultado 2: Criar credibilidade ao APL: Devido a desgaste com gestões passadas e falta de continuidade das ações, os empresários se afastaram do APL e buscam resultados concretos para que voltem a dar credibilidade ao arranjo;
- * Resultado 3: Tornar o APL mais conhecido. Os empresários desconhecem os benefícios de um APL, além de desconhecem as ações e existência do APL de Confecções e Moda Leste Fluminense. Tornar o APL mais conhecido atrairá a atenção de empresas para participação ativa juntamente com a gestão atual;
- * Resultado 4: Definição da governança e instâncias decisórias. É importante para o acompanhamento das ações e fortalecimento do APL que a governança e instâncias decisórias estejam claramente definidas;
- * Resultado 5: Conhecer o mercado potencial de empresas para o APL. Dentre as atividades para captação de empresas, encontra-se a necessidade de conhecer as potenciais empresas instaladas nas cidades que envolvem o APL para que as ações de busca de empreendimentos sejam direcionadas;
- * Resultado 6: Conhecer o mercado potencial para atuação das empresas que compõem o APL. Com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas da região, principalmente pelo aumento das vendas conhecer o mercado potencial para estas empresas é fundamental para direcionamento das ações de promoção e vendas;
- * Resultado 7: Estabelecer cadeia de valor para o APL. A cooperação entre as empresas e entidades do grupo é fundamental para fortalecimento do grupo como APL. Esta interação aproximará as empresas, otimizará as demandas e custos.
- * Resultado 8: Aumento do volume de vendas das empresas que compõem o APL. As confecções da região precisam aumentar o seu faturamento / poder de investimento, para conseguir se fortalecer e fortalecer a economia do setor na região;

- * Resultado 9: Definir fornecedores para suprir demandas não atendidas pelos empreendimentos do APL, assim como para fortalecer o processo produtivo dos empreendimentos. Os empreendimentos possuem demandas comuns e outras parecidas, criando um banco de dados e uma cadeia de fornecedores para os APL as demandas são otimizadas e os custos podem ser reduzidos, fortalecendo assim a competitividade das empresas do APL;
- * Resultado 10: Propriedade intelectual do APL. Foram criados nome e logotipo para o APL, faz se necessário o registro da marca para utilização segura da mesma;
- * Resultado 11: Maior utilização dos portfólios de produtos e serviços das entidades que apoiam o APL. Atualmente é subutilizada a oferta de produtos e serviços que as empresas do APL podem usufruir das entidades que apoiam o APL. As entidades questionam divulgarem produtos e não haver adesão e por outro lado os empresários questionam a falta de ofertas;
- * Resultado 12: Qualificação da mão de obra. A mão de obra está escassa e não passa por reciclagem para melhoria continua, é necessário criar meios para qualificação da mão de obra;
- * Resultado 13: Aumento da oferta da mão de obra: não há reposição de mão de obra, que fica cada vez mais escassa.
- * Resultado 14: Qualificação da gestão do APL. Os empresários precisam melhorar os processos gerenciais e preparar sucessão qualificada para manutenção estruturada das empresas.

5. INDICADORES DE RESULTADO

Os indicadores de resultado abaixo serão as ferramentas utilizadas para acompanhamento, gestão e avaliação do Plano de Desenvolvimento:

Resultado 1:

- * Apresentar na primeira reunião de governança de 2015, pelo menos 4 informativos do APL para empresários da região;
- * Apresentar na primeira reunião de governança, após setembro de 2014, o resultado do Workshop realizado com empresários para definição de evento em participação conjunta, conforme ações previstas 07 e 08;

Resultado 2:

- * Na primeira reunião de governança de 2015, apresentar lista de empresas integrantes do APL, e na primeira reunião de governança de 2016 apresentar nova lista com incremento de pelo menos 50% de integrantes. Estima-se que o número atual seja de 20 empresas, espera-se que ao longo de 2015 sejam acrescentadas aproximadamente 10 empresas;

Resultado 3:

- * Na primeira reunião de governança de 2015, apresentar lista de empresas integrantes do APL, e na primeira reunião de governança de 2016 apresentar nova lista com incremento de pelo menos 50% de integrantes. Estima-se que o número atual seja de 20 empresas, espera-se que ao longo de 2015 sejam acrescentadas aproximadamente 10 empresas;
- * Registro de participação em no mínimo 04 eventos, com participação de 50% das empresas do APL, ao longo do ano de 2015, os registros de participação deverão ser apresentados na primeira reunião de governança de 2016;

Resultado 4:

- * No mínimo 4 atas de reuniões realizadas ao longo do ano de 2015, com a participação de 80% dos empreendimentos e entidades que apoiam o APL;
- * Documento de Regimento interno revisado, com apresentação de regras de conduta, participação, eleição do comitê gestor, responsabilidades, instâncias decisórias, frequência de reuniões, dentre outros pontos que serão definidos durante a elaboração do documento. Documento deverá ser apresentado na reunião de governança de Fevereiro de 2015;

Resultado 5:

- * Apresentar na reunião de governança de Outubro de 2014, lista atualizada de empresas potenciais para o APL, com dados de contato e produtos e serviços, conforme previsto na ação 05;

Resultado 6:

- * Apresentar Plano de Comunicação e Marketing na reunião de governança de Dezembro de 2015. As definições do plano terão ações previstas a partir de 2016 e deverão ser acompanhadas nas reuniões de governança;

Resultado 7:

- * Criar banco de fornecedores, com no mínimo 3 fornecedores de serviços comuns aos empreendimentos do APL, além de lista de fornecedores de matéria-prima e insumos, até Abril de 2015. Ao longo dos anos incluir novas alternativas de fornecedores;
- * Apresentar, relação de ações conjuntas, empresas e entidades apoiadoras do APL. Apresentar na primeira reunião de governança de 2016 os documentos de registro de participação de no mínimo 06 ações conjuntas realizadas ao longo do ano de 2015;

Resultado 8:

- * Registro do valor do faturamento das empresas participantes do APL. O faturamento estimado anual, levantado junto as empresas foi de aproximadamente R\$ 2.000.000,00 (dois milhões), considerando as mesmas empresas espera-se que ocorra um incremento de 30% neste faturamento até o ano de 2020. Anualmente nas reuniões de governança, com a inclusão de novos empreendimentos estes valores devem ser revisados para ajuste das estimativas e indicador;

Resultado 9:

- * Criar banco de fornecedores, com no mínimo 3 fornecedores de serviços comuns aos empreendimentos do APL, além de lista de fornecedores de matéria-prima e insumos, até abril de 2015. Ao longo dos anos incluir novas alternativas de fornecedores;

Resultado 10:

- * Apresentar documento de registro de marca do APL, na primeira reunião de governança de 2015;

Resultado 11:

- * Apresentar, na primeira reunião de governança de 2016, relação de eventos, capacitações, seminários, workshops, realizados pelas entidades parceiras, com no mínimo 2 ações de apoio por entidade, ao longo do ano de 2015;

Resultado 12:

- * Realizar ao longo do ano de 2015, no mínimo 4 capacitações para mão de obra existente. Apresentar ao final de 2015, na última reunião de governança as listas de presença, com participação mínima de 80% dos empreendimentos do APL. Durante os anos de 2016 a 2018, aumentar o número de capacitações e/ou cursos fixos em 2 por ano. Os registros de

participação devem ser apresentados nas primeiras reuniões de governança de cada ano;

Resultado 13:

- * Registro realizado pelas entidades competentes da criação de oferta de mão de obra;

Resultado 14:

- * Realizar ao longo do ano de 2015, no mínimo 6 capacitações para a equipe de gestão dos empreendimentos que compõem o APL. Apresentar ao final de 2015, na última reunião de governança as listas de presença, com participação mínima de 80% dos empreendimentos do APL;

6. AÇÕES PREVISTAS

O quadro a seguir sintetiza as ações previstas para o APL de Confecções e Moda Leste Fluminense, divididas por eixos e esferas de atuação. Os eixos de atuação são definidos por:

- * **Infraestrutura e investimentos:** ações direcionadas majoritariamente ao poder público e instituições apoiadoras para desenvolvimento da infraestrutura das regiões onde o APL está inserido. Visa adequar ou revitalizar o espaço econômico-cultural do arranjo, ou ainda promover maior competitividade regional. Incluem-se neste eixo obras e construções civis, arquitetura e urbanismo e serviços públicos que garantam um ambiente propício para os negócios regionais (segurança, iluminação, transporte, saneamento, limpeza, etc).
- * **Financiamento:** ações voltadas ao financiamento de recursos para as empresas pertencentes ao APL. Vão ao encontro de iniciativas para renovação ou modernização do parque produtivo, ampliação do espaço físico das empresas e da capacidade produtiva, capital de giro, entre outros.
- * **Governança e Cooperação:** ações voltadas para o estabelecimento ou fortalecimento da governança local, bem como iniciativas que promovam a cooperação entre os diversos atores e instituições apoiadoras que compõem o arranjo.
- * **Competitividade e Inovação:** ações direcionadas majoritariamente ao poder público e instituições apoiadoras para promoção da competitividade local por meio de inserção de tecnologia e/ou técnicas que promovam a inovação no arranjo. Visam trazer a produção econômico-criativa local para um patamar superior, em que os diferenciais dos produtos e serviços do APL são facilmente percebidos pelos consumidores, agregando valor.
- * **Formação e Capacitação:** ações voltadas à formação e capacitação de empresários e da mão de obra dos arranjos em temas técnicos, gerenciais e voltados ao empreendedorismo.
- * **Divulgação e Comunicação:** ações com o objetivo de promoção comercial do arranjo em âmbito local, regional e nacional. Incluem-se nesta categoria iniciativas como organização de feiras e rodadas de negócios, missões comerciais, organização de stands e lojas locais, desenvolvimento de websites, elaboração de materiais de divulgação, publicidade e mídia.
- * **Acesso a Mercados:** ações voltadas ao Comércio Exterior.

		Esferas de atuação		
		LOCAL	ESTADUAL	FEDERAL
Eixos de atuação	Infraestrutura e Investimentos	01	01	-
	Financiamento	02	02; 03	-
	Governança e Cooperação	04; 05; 06; 07; 08; 09; 10; 11; 12	-	-
	Competitividade e Inovação	13;14	13	15
	Formação e Capacitação	16; 18	16; 18	17; 19
	Divulgação e Comunicação	20; 21; 22; 23	21; 22; 23	-
	Acesso a Mercados	-	-	-

Obs.: dependendo das características de uma ação necessária para o desenvolvimento do arranjo, esta pode ser endereçada a mais de uma esfera de atuação – seja para resolução individual ou em conjunto

Existe uma série de ações que são realizadas pelas empresárias que compõem o comitê gestor e que não dependem de recurso financeiro, apenas a dedicação das horas das empresárias. Para estes casos as entidades que financiarão as ações serão mencionadas como “Empreendimentos”. Como ainda não há uma definição do comitê completo, muitas das ações foram divididas entre a secretaria do núcleo estadual do APL e as três empresárias atuam localmente.

6.1 Infraestrutura e Investimentos

AÇÃO 01 - CRIAR SHOW ROOM
DESCRIÇÃO: Definir Show Room para exposição dos produtos do APL. O comitê gestor definirá local e frequência para exposição dos produtos do APL, como uma “Central de Vendas” para receber caravanas de clientes
COORDENADOR: Rosangela Mathias
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Comitê Gestor e entidades
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: A definir. Estimativa: R\$ 10.000,00 a R\$ 100.000,00.
DATA DE INÍCIO: Julho/14
DATA DE TÉRMINO: Outubro/14

RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO:

Tornar o APL mais conhecido

Aumentar o volume de vendas das empresas que compõem o APL

6.2 Financiamento

AÇÃO 02 – CRIAR EVENTO PARA A REGIÃO

DESCRIÇÃO: Criar um evento para a região Leste Fluminense a ser promovido pelo APL e verificar a viabilidade de apoio das entidades entre outras parcerias com instituições privadas

COORDENADOR: Rosângela Mathias

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Entidades e Governança

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Estimativa: A definir – R\$ 50.000,00 a R\$ 500.000,00

DATA DE INÍCIO: Julho/15

DATA DE TÉRMINO: Dezembro/15

RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO:

Tornar o APL mais conhecido

Aumentar o volume de vendas das empresas que compõem o APL

AÇÃO 03 – PROCOMPI

DESCRIÇÃO: Viabilizar participação das empresas para apresentação de Projeto para financiamento da produção, criação e comercialização dos produtos das empresas do APL.

COORDENADOR: Comitê Gestor

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Entidades e Governança

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: CNI / SEBRAE

DATA DE INÍCIO: Janeiro/15

DATA DE TÉRMINO: Dezembro/15

RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO:

Aumentar o volume de vendas das empresas que compõem o APL

6.3 Governança e Cooperação

AÇÃO 04 - INFORMATIVO / PERIODICO DO APL.

DESCRIÇÃO: Informativo do APL. Para melhorar a comunicação, criar uma rotina de comunicação com os empresários e esclarecer as dúvidas relativas a definição, como funciona e que benefícios a interação gerada pelo APL podem trazer aos empreendimentos, será realizado um informativo do APL com frequência mensal ou quinzenal dependendo dos assuntos a tratar

COORDENADOR: Comitê Gestor

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Renata
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Julho/14
DATA DE TÉRMINO: Recorrente (definir frequência)
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Melhorar a comunicação entre os membros do APL Tornar o APL mais conhecido Aumentar o número de empreendimentos que compõem o APL

AÇÃO 05 – REVER REGIMENTO INTERNO
DESCRIÇÃO: O atual regimento interno precisa ser revisado para adequação as necessidades atuais, assim como para definir instâncias decisórias e compromissos do APL.
COORDENADOR: Rosangela Mathias
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Rosangela Mathias Janete Guilherme, Cláudia Lilian e Renata
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: 02 de Janeiro de 15
DATA DE TÉRMINO: 31 de Janeiro de 2015
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Definição da governança e instâncias decisórias

AÇÃO 06 – INSTITUIR GOVERNANÇA E COMITÊ GESTOR
DESCRIÇÃO: Não há definição de governança e o comitê gestor precisa ser revisado em função da saída de alguns membros e da necessidade de tornar o mesmo mais robusto para melhor definição das responsabilidades
COORDENADOR: Janete Guilherme
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Comitê Gestor
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: 02 de Janeiro de 2015
DATA DE TÉRMINO: 31 de Janeiro de 2015
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Definição da governança e instâncias decisórias

AÇÃO 07 – CRIAR ASSOCIAÇÃO PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO APL
DESCRIÇÃO: O comitê gestor atual precisa fortalecer a estrutura do APL, desta forma entende-se necessária a instituição de uma associação para instituição jurídica do APL
COORDENADOR: Janete Guilherme

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Renata e Comitê Gestor
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos – De R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00
DATA DE INÍCIO: Janeiro/15
DATA DE TÉRMINO: Julho/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Tornar o APL mais conhecido Aumentar o número de empreendimentos que compõem o APL Criar credibilidade ao APL

AÇÃO 08 – REALIZAR REGISTRO DE PROPRIEDADE DA MARCA DO APL
DESCRIÇÃO: Dentre as ações já criadas pelo APL foi o nome e a logomarca do APL. O registro da marca traz segurança para a utilização e divulgação
COORDENADOR: Cláudia Lilian
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Renata
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Verificar junto as entidades parceiras se existe subsídio para esta ação – Estimativa: De R\$ 1.500,00 a R\$ 3.500,00
DATA DE INÍCIO: Julho/15
DATA DE TÉRMINO: Dezembro/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Propriedade Intelectual do APL

AÇÃO 09 – REUNIÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DE EVENTO PARA APRESENTAÇÃO DE WORKSHOP
DESCRIÇÃO: Durante o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento foi identificada a necessidade de aproximar os empresários dos produtos e serviços disponibilizados pelas entidades parceiras. Foi definido que haverá participação conjunta em um evento e para selecionar este evento será realizada uma primeira reunião de identificação. O evento em questão será apresentado aos empresários juntamente com um workshop realizado em conjunto APL e entidades parceiras para apresentação de portfólio de produtos e serviços disponíveis
COORDENADOR: Rosangela Mathias
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Rosangela Mathias
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos e entidades que apoiam o APL
DATA DE INÍCIO: 29.07.14
DATA DE TÉRMINO: 29.07.14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Criar credibilidade ao APL Tornar o APL mais conhecido Aumentar o número de empreendimentos que compõem o APL Aumentar o volume de vendas das empresas que compõem o APL

AÇÃO 10 – CRIAR GRUPO DE E-MAIL PARA COMUNICAÇÃO COM EMPRESÁRIOS

DESCRIÇÃO: Para facilitar o acesso aos empresários e também a frequência da comunicação será criado um grupo de e-mail onde serão incluídos além das entidades que compõem a governança as empresas que forem aderindo ao APL

COORDENADOR: Janete Guilherme

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Renata

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos

DATA DE INÍCIO: Julho/14

DATA DE TÉRMINO: Agosto/14

RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO:

Melhorar a comunicação entre os membros do APL
Tornar o APL mais conhecido

AÇÃO 11 – CRIAR SITE DO APL E ATUALIZAÇÃO DO SITE

DESCRIÇÃO: Criar site para divulgação do APL, das parcerias e do portfólio de produtos, assim como das ações para fortalecimento da economia do setor e da região. Além de prever atualização mensal ou quinzenal, dependendo das ações e notícias relativas ao APL.

COORDENADOR: Rosangela Mathias

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Terceiro a contratar

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: A definir apoio de entidades parceiras. Estimativa: De R\$ 750,00 a R\$ 5.000,00

DATA DE INÍCIO: Julho/14

DATA DE TÉRMINO: Julho/15

RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO:

Tornar o APL mais conhecido
Aumentar o número de empreendimentos que compõem o APL
Aumentar o volume de vendas das empresas que compõem o APL

AÇÃO 12 – LEVANTAMENTO DE DADOS PARA BANCO DE FORNECEDORES

DESCRIÇÃO: Levantamento das necessidades de matéria-prima, produtos e serviços demandados pelas empresas do APL para preparar a busca e banco de fornecedores do APL

COORDENADOR: Cláudia Lilian

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Renata

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos

DATA DE INÍCIO: Janeiro/15

DATA DE TÉRMINO: Abril/15

RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO:

Estabelecer cadeia de valor para o APL
Definir fornecedores e suprir demandas não atendidas pelos empreendimentos do APL, assim como para fortalecer o processo produtivo dos empreendimentos

6.4 Competitividade e Inovação

AÇÃO 13 – CRIAR SELO DA MODA
DESCRIÇÃO: Criar selo de moda local a ser lançado juntamente com o evento que será promovido pelo APL, como evento de moda da região. Nos critérios para certificação com o selo da moda serão incluídos critérios com apelo em sustentabilidade
COORDENADOR: Rosangela Mathias
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Entidades e Governança
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: A definir. Estimativa: De R\$ 3.000,00 a R\$ 25.000,00. Entidades e Poder Público.
DATA DE INÍCIO: Julho/15
DATA DE TÉRMINO: Dezembro/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Tornar o APL mais conhecido Aumentar o volume de vendas das empresas que compõem o APL

AÇÃO 14 - CRIAR POLITICA DE COLETA E APROVEITAMENTO DE RESIDUOS
DESCRIÇÃO: Como já é característica de algumas empresas que compõem o APL será criada uma política para coleta e aproveitamento de resíduos industriais sólidos
COORDENADOR: Janete Guilherme
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Janete Guilherme
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Junho/14
DATA DE TÉRMINO: Junho/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Estabelecer cadeia de valor para o APL

AÇÃO 15 – DISPONIBILIZAR PEIEX, SIBRATEC e SEBRAETEC PARA EMPRESAS DO APL
DESCRIÇÃO: Com o objetivo de melhorar a competitividade das empresas, por meio de implantação de processos profissionais de técnicas de gestão, disponibilizar o acesso ao Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, ao SIBRATEC e ao SEBRAETEC para as empresas membros do APL
COORDENADOR: Comitê Gestor
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Apex Brasil, MCTI e SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Apex Brasil, MCTI e SEBRAE
DATA DE INÍCIO: Janeiro/15
DATA DE TÉRMINO: Dezembro/16

RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO:

Qualificação da gestão das empresas

6.5 Formação e Capacitação

AÇÃO 16 – PALESTRAS SOBRE GESTÃO

DESCRIÇÃO: Serão definidas em reuniões de governança palestras para capacitação em gestão para os empresários que compõem o APL. Os temas e frequência serão definidos nas mesmas reuniões.

COORDENADOR: Cláudia Lilian

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Cláudia Lilian e entidades

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Entidade que ministrará a capacitação

DATA DE INÍCIO: Iniciar a organização na reunião de governança de Setembro/14

DATA DE TÉRMINO: Primeira capacitação na reunião de governança de Outubro/14

RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO:

Maior utilização de produtos e serviços das entidades que apoiam o APL
Qualificação da Gestão do APL

AÇÃO 17 – CRIAÇÃO FÁBRICA ESCOLA

DESCRIÇÃO: Ação de longo prazo a ser realizada de acordo com o fortalecimento do APL. A governança avaliará alternativas de capacitação da mão de obra até o momento da criação da fábrica escola

COORDENADOR: A definir

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: A definir

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: A definir. Estimativa: De R\$ 100.000,00 a R\$ 500.000,00. MEC.

DATA DE INÍCIO: 2017

DATA DE TÉRMINO: 2018

RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO:

Qualificação da mão de obra
Aumento da oferta de mão de obra

AÇÃO 18 – DEFINIR DEMANDAS DE CAPACITAÇÕES

DESCRIÇÃO: Definir demandas de capacitações para que as entidades possam organizar melhor os cursos a oferecer, assim como o nível de conhecimento a ser aplicado, atendendo desta forma as demandas mais urgentes seja na capacitação da mão de obra ou na capacitação da gestão do APL

COORDENADOR: Janete Guilherme

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Governança
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Entidades e Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Reunião de Governança de Outubro/14
DATA DE TÉRMINO: Reunião de Governança de Outubro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Qualificação da mão de obra Qualificação da gestão do APL

AÇÃO 19 – AVALIAR ALTERNATIVAS PARA CUSTO DA CONTRATAÇÃO
DESCRIÇÃO: Não há interesse na profissão de costureira, pois o trabalho é informal. As empresas não tem condições de absorver os custos da contratação CLT. Em função disso não está ocorrendo reposição de mão de obra, pois não há interesse na profissão. Neste sentido é necessário avaliar alternativas para diminuir os custos da contratação e promover interesse na profissão para a mão de obra que está sendo formada.
COORDENADOR: Comitê Gestor
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Governança
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MTE
DATA DE INÍCIO: Janeiro/15
DATA DE TÉRMINO: Julho/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Oferta de Mão de Obra

6.6 Divulgação e Comunicação

AÇÃO 20 – PREPARAR E VALIDAR LISTA DE EMPRESAS POTENCIAIS AO APL
DESCRIÇÃO: A lista de empresas que o comitê gestor atual possui precisa ser revisada e complementada com as informações de produto de cada empresa para identificação da quantidade de empresas potenciais ao APL assim como definição de portfólio.
COORDENADOR: Janete Guilherme
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Renata
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Julho/14
DATA DE TÉRMINO: Setembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Melhorar a comunicação entre os membros do APL Aumentar o número de empreendimentos que compõem o APL Conhecer o mercado potencial de empresas para o APL Estabelecer cadeia de valor para o APL

AÇÃO 21 – ORGANIZAR EVENTO PARA DIVULGAÇÃO DO APL
DESCRIÇÃO: Será preparado um evento para divulgação do APL e do portfólio de produtos e serviços das entidades que apoiam o APL. Neste evento será apresentado além do portfólio de produtos destas entidades, possíveis eventos para promoção e vendas, para participação em conjunto como APL. A equipe do comitê de gestão levará nesta ocasião definição de possível (eis) evento (s)
COORDENADOR: Rosangela Mathias
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: SEBRAE-RJ, outras entidades, Rosangela Mathias, Janete Guilherme, Cláudia Lilian e Valéria Lessa
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos e entidades que apoiam o APL
DATA DE INÍCIO: 29.07.14
DATA DE TÉRMINO: 04.09.14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Criar credibilidade ao APL Tornar o APL mais conhecido Aumentar o número de empreendimentos que compõem o APL Aumento do volume de vendas das empresas que compõem o APL

AÇÃO 22 – MONTAR AGENDA DE EVENTOS
DESCRIÇÃO: Em parceria com as entidades montar uma agenda anual de eventos para divulgação aos empresários e definição de participação. Montar primeira agenda no mês de Novembro para participação nos eventos do ano seguinte
COORDENADOR: Janete Guilherme
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Entidades e Renata
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos e entidades
DATA DE INÍCIO: Novembro/14
DATA DE TÉRMINO: Dezembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Criar credibilidade ao APL Tornar o APL mais conhecido Aumentar o número de empreendimentos que compõem o APL Aumentar o volume de vendas das empresas que compõem o APL

AÇÃO 23 – REALIZAR PLANO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
DESCRIÇÃO: Será realizado um plano de marketing para o APL com o objetivo principal de conhecer o potencial de mercado e definir ações e estratégias de curto, médio e longo prazo para crescimento do APL
COORDENADOR: Rosangela Mathias
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Governança, entidades e terceiro
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: A definir. Estimativa: De: R\$ 5.000,00 a R\$ 25.000,00.

DATA DE INÍCIO: Julho/15 com definições de ação para início de 2016
DATA DE TÉRMINO: Novembro/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Conhecer o mercado potencial para atuação das empresas que compõem o APL Aumentar o volume de vendas das empresas que compõem o APL

7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O Plano de Desenvolvimento será gerido e acompanhado pela equipe de governança do APL.

SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia Indústria e Serviços, por meio da Superintendência de Arranjos Produtivos, ficará responsável pela avaliação das ações e se estão sendo realizadas conforme definido neste Plano de Desenvolvimento.

Os principais documentos para esta avaliação são as atas de reunião de governança e o documento onde são preenchidos os status do andamento das ações (ANEXO II).

Para as ações não cumpridas nos prazos definidos, será justificado o motivo e a proposta de nova data para conclusão deverá ser definida. Caso exista alguma ação com impossibilidade de realização, a governança deve avaliar a manutenção da mesma e se viável criar meios para que a mesma seja concluída.

Caso seja identificada a necessidade de exclusão de alguma ação, a mesma deve ser justificada e aprovada pela governança do APL. A justificativa deve ser baseada no impacto que a exclusão desta ação trará para o desenvolvimento e fortalecimento do APL.

8. INSTRUMENTOS PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Os instrumentos para acompanhamento e avaliação do plano são descritos abaixo:

- * Instrumento 1: Ata de reunião de governança mensal;
- * Instrumento 2: Cronograma macro do Plano de Desenvolvimento – anexo I;
- * Instrumento 3: Relação das ações, com data de início, data fim e atualização de status – Anexo II;
- * Instrumento 4: Apresentação nas reuniões mensais de governança dos documentos gerados pelas ações que terão documentos como resultado. Conforme relação abaixo:
 - Documento de Regimento Interno Revisado;
 - Lista atualizada de empresas integrantes do APL;
 - Lista de potenciais empresas para prospecção;
 - Registro anual do faturamento das empresas integrantes do APL;
 - Registro de participação em eventos;
 - Folha de presença nos treinamentos e capacitações;
 - Registro do número de eventos realizados com controle de número de participantes;
 - Banco de dados de fornecedores;
 - Documento de Registro de Marca;
 - Plano de Comunicação e Marketing.

As ações que envolvem a geração de documentos somente poderão ser consideradas concluídas após a apresentação do documento.

Em caso de divergência de opinião e entendimento cabe a Presidência e Vice-Presidência do Comitê Gestor dirimir as diferenças e orientar na decisão final.

9. REFERENCIAS

Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, 2013
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
RAIS/MTE

10. ANEXO

Relação dos Anexos:

ANEXO I – Cronograma de Execução

ANEXO II - Relação das Ações

ANEXO III – Indicadores Econômicos e Sociais

ANEXO I – Cronograma de Execução

IT.	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	DATA INICIO	DATA FIM	jun /14	jul /14	ago/14	set/ 14	out /14	nov/14	dez /14	jan/ 15	fev/ 15	mar/15	abr /15	mai /15	jun /15	jul/ 15	ago/15	set/ 15	out /15	nov/15	dez /15	2016	2017	2018
1	CRIAR SHOW ROOM	jul/14	out/14																						
2	CRIAR EVENTO PARA A REGIÃO	jul/15	dez/15																						
3	PROCOMPI	jan/15	dez/15																						
4	INFORMATIVO / PERIODICO DO APL.	jul/14	Recorrente																						
5	REVER REGIMENTO INTERNO	02/jan/15	31/jan/15																						
6	INSTITUIR GOVERNANÇA E COMITÊ GESTOR	02/jan/15	31/jan/15																						
7	CRIAR ASSOCIAÇÃO PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO APL	jan/15	jul/15																						
8	REALIZAR REGISTRO DE PROPRIEDADE DA MARCA DO APL	jul/15	dez/15																						
9	REUNIÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DE EVENTO PARA APRESENTAÇÃO DE WORKSHOP	29/jul/14	29/jul/14																						
10	CRIAR GRUPO DE E-MAIL PARA COMUNICAÇÃO COM EMPRESÁRIOS	jul/14	ago/14																						
11	CRIAR SITE DO APL	jul/14	jul/15																						
12	LEVANTAMENTO DE DADOS PARA BANCO DE FORNECEDORES	jan/15	abr/15																						
13	CRIAR DO SELO DA MODA	jul/15	dez/15																						
14	CRIAR POLITICA DE COLETA E APROVEITAMENTO DE RESIDUOS	jun/14	jun/15																						
15	DISPONIBILIZAR PEIEX PARA EMPRESAS DO APL	jan/15	dez/15																						
16	PALESTRAS SOBRE GESTÃO	set/14	out/14																						
17	criação fábrica escola	2017	2018																						
18	DEFINIR DEMANDAS DE CAPACITAÇÕES	out/14	out/14																						
19	AVALIAR ALTERNATIVAS PARA CUSTO DA CONTRATAÇÃO	jan/15	abr/15																						
20	PREPARAR E VALIDAR LISTA DE EMPRESAS POTENCIAIS AO APL	jul/14	set/14																						
21	ORGANIZAR EVENTO PARA DIVULGAÇÃO DO APL	29/jul/14	04/set/14																						
22	MONTAR AGENDA DE EVENTOS	nov/14	dez/14																						
23	REALIZAR PLANO DE MARKETING	jul/15	nov/15																						

ANEXO II - Relação das Ações

ITEM	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	DATA INICIO	DATA FIM	STATUS	OBSERVAÇÃO
01	CRIAR SHOW ROOM	jul/14	out/14	Em andamento	
02	CRIAR EVENTO PARA A REGIÃO	jul/15	dez/15	Pendente	
03	PROCOMPI	jan/15	dez/15	Pendente	
04	INFORMATIVO / PERIODICO DO APL.	jul/14	Recorrente	Em andamento	
05	REVER REGIMENTO INTERNO	02/jan/15	31/jan/15	Pendente	
06	INSTITUIR GOVERNANÇA E COMITÊ GESTOR	02/jan/15	31/jan/15	Pendente	
07	CRIAR ASSOCIAÇÃO PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO APL	jan/15	jul/15	Pendente	
08	REALIZAR REGISTRO DE PROPRIEDADE DA MARCA DO APL	jul/15	dez/15	Pendente	
09	REUNIÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DE EVENTO PARA APRESENTAÇÃO DE WORKSHOP	29/jul/14	29/jul/14	Realizado	
10	CRIAR GRUPO DE E-MAIL PARA COMUNICAÇÃO COM EMPRESÁRIOS	jul/14	ago/14	Em andamento	
11	CRIAR SITE DO APL	jul/14	jul/15	Pendente	
12	LEVANTAMENTO DE DADOS PARA BANCO DE FORNECEDORES	jan/15	abr/15	Pendente	
13	CRIAR DO SELO DA MODA	jul/15	dez/15	Pendente	
14	CRIAR POLÍTICA DE COLETA E APROVEITAMENTO DE RESÍDUOS	jun/14	jun/15	Em andamento	
15	DISPONIBILIZAR PEIEX PARA EMPRESAS DO APL	jan/15	dez/15	Pendente	
16	PALESTRAS SOBRE GESTÃO	set/14	out/14	Pendente	
17	CRIAÇÃO FÁBRICA ESCOLA	2017	2018	Pendente	
18	DEFINIR DEMANDAS DE CAPACITAÇÕES	out/14	out/14	Pendente	
19	AVALIAR ALTERNATIVAS PARA CUSTO DA CONTRATAÇÃO	jan/15	abr/15	Pendente	
20	PREPARAR E VALIDAR LISTA DE EMPRESAS POTENCIAIS AO APL	jul/14	set/14	Em andamento	
21	ORGANIZAR EVENTO PARA DIVULGAÇÃO DO APL	29/jul/14	04/set/14	Em andamento	
22	MONTAR AGENDA DE EVENTOS	nov/14	dez/14	Pendente	
23	REALIZAR PLANO DE MARKETING	jul/15	nov/15	Pendente	

ANEXO III – Indicadores Econômicos e Sociais

Produto Interno Bruto

O quadro abaixo representa o Produto Interno Bruto e Produto Interno Bruto per capita, ano de 2011, para os municípios da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, com destaque aos três municípios que compõem o APL:

Estado e Região Metropolitana do Rio de Janeiro	PIB a preços de mercado (1000 R\$)	PIB per capita (R\$)
Estado	462 376 208	28 696
Região Metropolitana	303 184 246	25 456
Rio de Janeiro	209 366 429	32 940
Belford Roxo	4 925 137	10 434
Duque de Caxias	26 628 610	30 922
Guapimirim	512 043	9 749
Itaboraí	2 618 852	11 885
Itaguaí	3 808 427	34 257
Japeri	978 211	10 144
Magé	2 331 997	10 185
Maricá	2 680 607	20 407
Mesquita	1 602 615	9 485
Nilópolis	1 813 485	11 499
Niterói	14 563 396	29 738
Nova Iguaçu	10 245 868	12 823
Paracambi	529 858	11 123
Queimados	1 880 343	13 509
São Gonçalo	11 580 995	11 488
São João de Meriti	5 840 166	12 713
Seropédica	939 381	11 864
Tanguá	337 826	10 866

Fontes: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro - CEPERJ/Centro de Estatísticas, Estudos e Pesquisas - CEEP.

O quadro abaixo demonstra a definição de classes econômicas (Renda Média Familiar Mensal – em R\$), levando em consideração classificação IBGE e salário mínimo de 2014 de R\$ 724,00.

CLASSE	SALARIOS MINIMOS	RENDA FAMILIAR
A	Acima de 20	R\$ 14.500 ou mais
B	De 10 a 10	De R\$ 7.250,00 a R\$ 14.499,99
C	De 04 a 10	De R\$ 2.900,00 a R\$ 7.249,99
D	De 02 a 04	De R\$ 1.450,00 a R\$ 2.899,99
E	Até 02	Até R\$ 1.449,99

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

Município de São Gonçalo

A região onde está situado o município era primitivamente habitada por índios tamoios que foram surpreendidos pelos primeiros conquistadores, portugueses e franceses. São Gonçalo foi fundado em 6 de abril de 1579 pelo colonizador Gonçalo Gonçalves. Seu desmembramento, iniciado no final do século XVI, foi efetuado pelos jesuítas, que instalaram uma fazenda na zona conhecida como Colubandê no começo do século XVII, às margens da atual rodovia RJ-104. Em 1646, foi alçada à categoria de paróquia, já que, segundo registros da época, a localidade-sede ocupava uma área de 52 km², com cerca de seis mil habitantes, sendo transformada em freguesia. Visando à facilidade de comunicação, a sede da sesmaria foi posteriormente transferida para as margens do rio Imboáçu, onde foi construída uma capela, monumento atualmente restaurado. O conjunto de marcos históricos remanescentes do século XVII inclui a fazenda Nossa Senhora da Boa Esperança, em Ipiíba, e a propriedade do capitão Miguel Frias de Vasconcelos, no Engenho Pequeno. A capela de São João, o porto do Gradim e a fazenda da Luz, em Itaoca, são lembranças do passado colonial de São Gonçalo. No século XVIII, o progresso econômico atingiria proporções maiores e, ao lado das fazendas, não eram poucos os engenhos de açúcar e aguardente, da mesma forma que prosperavam as lavouras de mandioca, feijão, milho e arroz. O comércio desenvolvia-se na mesma proporção das atividades agrícolas, e as dezenas de barcos de transporte de gêneros e passageiros davam maior movimento ao litoral, em constante intercâmbio com outros portos das diversas freguesias e com os do Rio de Janeiro. Em 22 de setembro de 1890, o distrito de São Gonçalo é emancipado politicamente e desmembrado de Niterói, por meio do Decreto Estadual nº 124. Em 1892, o Decreto nº 1, de 8 de maio, suprime o município de São Gonçalo, reincorporando-o a Niterói pelo breve período de sete meses, sendo restaurado pelo Decreto nº 34, de 7 de dezembro do mesmo ano. Em 1922, o Decreto nº 1.797 concede-lhe novamente foros de cidade, revogado em 1923, fazendo a cidade baixar à categoria de vila. Finalmente, em 1929, a Lei nº 2.335, de 27 de dezembro, concede a categoria de cidade a todas as sedes de município. Os tempos áureos da economia gonçalense remontam às décadas de 40 e 50. Na época, o parque industrial era o mais importante do antigo estado do Rio de Janeiro, atuando nos campos da metalurgia, transformação de minerais não metálicos (cimento, cerâmica e outros), químico, farmacêutico, papel e produtos alimentares. Hoje, São Gonçalo conta com um parque industrial variado, laboratórios farmacêuticos, além de confecções, principalmente jeans. O comércio gonçalense é um dos mais ativos da região, com redes de supermercados e um grande shopping Center.

O município de São Gonçalo ocupa uma área de 247.709 quilômetros quadrados. Segundo estimativa do IBGE em 2013, a população da cidade é de 1.025.507 habitantes. Sendo a segunda cidade em população e em densidade demográfica no Estado, com 4.035,9 habitantes por quilômetro quadrado.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA LESTE FLUMINENSE

Abaixo tabela com dados socioeconômicos de São Gonçalo:

Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - 2010 (IDHM 2010)	0,739	
Matrícula - Ensino fundamental – 2012	110.310	Matrículas
Matrícula - Ensino médio – 2012	26.481	Matrículas
Número de unidades locais	13.010	Unidades
Pessoal ocupado total	131.437	Pessoas
PIB per capita a preços correntes – 2011	11.488,34	Reais
População residente	999.728	Pessoas
População residente – Homens	475.264	Pessoas
População residente – Mulheres	524.464	Pessoas
População residente alfabetizada	897.674	Pessoas
População residente que frequentava creche ou escola	285.552	Pessoas
População residente, religião católica apostólica romana	417.577	Pessoas
População residente, religião espírita	27.450	Pessoas
População residente, religião evangélicas	325.310	Pessoas
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes - Rural	400,00	Reais
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes - Urbana	510,00	Reais
Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes com rendimento domiciliar, por situação do domicílio – Rural	917,23	Reais
Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes com rendimento domiciliar, por situação do domicílio – Urbana	2.078,59	Reais

Tabela IBGE Municípios

A tabela abaixo demonstra o número de estabelecimentos, por setor na cidade de São Gonçalo nos anos de 2011 e 2012, conforme RAIS/MTE:

ANO / SETOR	1-INDUSTRIA	2- CONSTRUÇÃO CIVIL	3- COMERCIO	4 – SERVIÇOS	5 - AGROPECUÁRIA	TOTAL
2012	884	320	3974	3158	18	8354
2011	871	273	4005	3060	17	8226

Número de Estabelecimentos divididos por Classes CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) dos Setores Serviços, Comércio, Indústria e Agropecuária no Município de São Gonçalo.

Indústria

INDÚSTRIA	Nº ESTABELECIMENTOS
Agricultura, Pecuária e Pesca	18
Fabricação de Alimentos e Bebidas	63
Fabricação de produtos têxteis	14
Confecção de peças de vestuário, roupas íntimas, roupas profissionais, bolsas e acessórios	247
Outras indústrias de transformação	560

Comércio

COMERCIO	Nº ESTABELECIMENTOS
Comercio atacadista e varejista de acessórios para veículos	402
Comercio atacadista e varejista de produtos alimentícios e bebidas	918
Comercio atacadista de produtos para construção	626
Comercio atacadista e varejista de produtos de vestuário, cama, mesa e banho e acessórios	619
Comercio atacadista e varejista de outros produtos não especificados	1174
Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos para Uso Humano e Veterinário	235

Serviços

SERVIÇOS	Nº ESTABELECIMENTOS
Atividades Imobiliárias	49
Construção	320
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	190
Atividades Administrativas e Serviços Complementares	637
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	17
Educação	390
Saúde Humana e Serviços Sociais	492
Artes, Cultura, Esporte e Recreação	88
Transporte, Armazenagem e Correio	197
Alojamento e Alimentação	556
Informação e Comunicação	68
Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados	93
Outras Atividades de Serviços	381

Município de Niterói

A região de Niterói, palavra que em tupi significa “água escondida”, era primitivamente habitada pelos índios tamoios. Após a descoberta de Cabral, tornou-se presa fácil dos aventureiros que excursionavam pelo Atlântico Sul, sendo os franceses os primeiros a instalar-se nos domínios da baía de Guanabara, nas ilhas e mesmo em terras do continente. Os tamoios deram apoio aos franceses. Em 1564, os temininós catequizados pelos jesuítas e

comandados por Araribóia vieram do Espírito Santo, na frota de Estácio de Sá, para combater franceses e tamoios. Araribóia já havia adotado o nome cristão de Martim Afonso de Souza em homenagem ao donatário português. Com a vitória sobre os invasores, Mem de Sá, governador-geral, em 1568, atendeu à petição de Araribóia, que solicitava umas terras na "banda d'além". As terras cedidas iam desde as barreiras vermelhas (também conhecida como praia Vermelha, entre as praias da Boa Viagem e do Gragoatá) até a região do Maruí ou, como consta na petição de Araribóia, "ao longo da água salgada, pelo rio acima, caminho do norte e do nordeste uma légua". A aldeia, chamada de São Lourenço dos Índios, foi instalada no morro de São Lourenço. Uma ermida foi construída e dedicada ao santo. Com o tempo, a aldeia cresceria, mantendo os índios pequenas roças de milho e de mandioca, ao lado de incipiente indústria de cerâmica. A morte de Araribóia apressa a decadência da aldeia. A região continua a crescer, mas longe da aldeia de São Lourenço. A ocupação dos espaços dá-se por regiões mais facilmente alcançadas por mar (Icaraí, São Domingos, Itaipu). Naturalmente, a aldeia vai sofrendo um processo de decadência, mas o aldeamento só é declarado extinto em 1866. Já no século XVIII, a região vive uma época de progresso notável. A primeira freguesia, São João Batista de Icaraí, data de 1669. Depois, vieram as de São Lourenço dos Índios, em 1752, e São Sebastião de Itaipu, em 1755. O século XIX, com a vinda de dom João VI ao Brasil, marcaria o apogeu do progresso das freguesias do recôncavo, particularmente a de São João de Icaraí. Em 1819, foi instalada a vila real da Praia Grande, tornando a região emancipada pelo alvará de 10 de maio, com a instalação dada em 11 de agosto do mesmo ano, trazendo nova era de desenvolvimento para a região. Em 1834, foi alcançada a autonomia da província do Rio de Janeiro, tendo sido escolhida Niterói como sua capital, elevada à categoria de cidade, em 1835. Atualmente, Niterói vive um novo período de desenvolvimento, tendo sido eleita como moradia de muitos cariocas, passando por muitos melhoramentos urbanísticos e sociais.

O município de Niterói ocupa uma área de 131.90 quilômetros quadrados. Segundo estimativa do IBGE em 2013, a população da cidade é de 494.200 habitantes. Portanto, a quinta cidade em população e em densidade demográfica no Estado, com 3.640,8 habitantes por quilômetro quadrado.

Abaixo tabela com dados socioeconômicos de Niterói:

Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - 2010 (IDHM 2010)	0,837	
Matrícula - Ensino fundamental – 2012	60.830	Matrículas
Matrícula - Ensino médio – 2012	20.359	Matrículas
Número de unidades locais	18.077	Unidades
Pessoal ocupado total	212.884	Pessoas
PIB per capita a preços correntes – 2011	29.738,21	Reais
População residente	487.562	Pessoas

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA LESTE
FLUMINENSE

População residente – Homens	225.838	Pessoas
População residente – Mulheres	261.724	Pessoas
População residente alfabetizada	448.750	Pessoas
População residente que frequentava creche ou escola	138.281	Pessoas
População residente, religião católica apostólica romana	258.391	Pessoas
População residente, religião espírita	34.484	Pessoas
População residente, religião evangélicas	97.759	Pessoas
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes – Rural	-	Reais
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes – Urbana	1.150,00	Reais
Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes com rendimento domiciliar, por situação do domicílio – Rural	-	Reais
Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes com rendimento domiciliar, por situação do domicílio – Urbana	5.783,73	Reais

Tabela IBGE Municípios

A tabela abaixo demonstra o número de estabelecimentos, por setor na cidade de Niterói nos anos de 2011 e 2012, conforme RAIS/MTE:

ANO / SETOR	1-INDUSTRIA	2- CONSTRUÇÃO CIVIL	3- COMERCIO	4 - SERVIÇOS	5 - AGROPECUÁRIA	TOTAL
2012	615	409	4440	7686	57	13207
2011	588	382	4532	7661	51	13214

Número de Estabelecimentos divididos por Classes CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) dos Setores Serviços, Comércio, Indústria e Agropecuária no Município de Niterói.

Indústria

INDÚSTRIA	Nº ESTABELECEMENTOS
Agricultura, Pecuária e Pesca	57
Fabricação de Alimentos e Bebidas	32
Fabricação de produtos têxteis	13
Confecção de peças de vestuário, roupas íntimas, roupas profissionais, bolsas e acessórios	103
Outras indústrias de transformação	467

Comércio

COMERCIO	Nº ESTABELECIMENTOS
Comercio atacadista e varejista de acessórios para veículos	342
Comercio atacadista e varejista de produtos alimentícios e bebidas	761
Comercio atacadista de produtos para construção	601
Comercio atacadista e varejista de produtos de vestuário, cama, mesa e banho e acessórios	954
Comercio atacadista e varejista de outros produtos não especificados	1561
Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos para Uso Humano e Veterinário	221

Serviços

SERVIÇOS	Nº ESTABELECIMENTOS
Atividades Imobiliárias	150
Construção	409
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	601
Atividades Administrativas e Serviços Complementares	2343
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	146
Educação	473
Saúde Humana e Serviços Sociais	1353
Artes, Cultura, Esporte e Recreação	151
Transporte, Armazenagem e Correio	252
Alojamento e Alimentação	1004
Informação e Comunicação	180
Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados	222
Outras Atividades de Serviços	811

Município de Itaboraí

Com a fundação da cidade de São Sebastião do Rio de Janeiro, foram doadas sesmarias nos seus arredores, onde se estabeleceram diversas lavouras de cana-de-açúcar com seus engenhos para fabricação de açúcar e aguardente. Inicialmente povoada pelos índios tamoios, as terras de Itaboraí, que em tupi significa “pedra bonita”, pertenceram ao antigo município de Santo Antônio de Sá. Seu núcleo começou a se desenvolver a partir de uma capela dedicada a Nossa Senhora da Conceição, na fazenda do Inguá, atual Venda das Pedras. Com a formação da província fluminense, a localidade é emancipada pelo decreto geral de 15 de janeiro de 1833, sendo o município instalado em 22 de maio do mesmo ano. Atinge elevado grau de prosperidade econômica no segundo reinado e, até 1860, Itaboraí foi uma das mais ricas regiões fluminenses. Porto das Caixas, que até hoje mantém essa denominação, escoava a produção agrícola local e das regiões próximas, sendo o açúcar exportado em caixas, daí a razão do nome. Com a inauguração da estrada de ferro Cantagalo, penetrando o sertão fluminense, o porto perdeu sua importância comercial, refletindo o seu abandono na economia de Itaboraí. Houve, ainda, uma febre endêmica que grassava em toda a região rural,

dizimando parte da população escrava e acelerando o declínio da agricultura no município. Após décadas, algumas indústrias ali se fixaram e os ruralistas passaram a dedicar-se à cultura de cítricos. Itaboraí se destaca pela beleza e imponência de seus monumentos arquitetônicos, remanescentes do período colonial e imperial brasileiro. A cidade-sede ainda hoje guarda recordações daquelas épocas de prosperidade em construções como a Câmara Municipal e o Teatro João Caetano, entre outras.

O município de Itaboraí ocupa uma área de 430,374 quilômetros quadrados. Segundo estimativa do IBGE em 2013, a população da cidade é de 225.263 habitantes com 506,55 habitantes por quilômetro quadrado.

Abaixo tabela com dados socioeconômicos de Itaboraí:

Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - 2010 (IDHM 2010)	0,693	
Matrícula - Ensino fundamental – 2012	36.776	matrículas
Matrícula - Ensino médio – 2012	7.618	matrículas
Número de unidades locais	3.137	unidades
Pessoal ocupado total	46.707	peessoas
PIB per capita a preços correntes – 2011	11.884,86	reais
População residente	218.008	peessoas
População residente – Homens	106.190	peessoas
População residente – Mulheres	111.818	peessoas
População residente alfabetizada	187.913	peessoas
População residente que frequentava creche ou escola	67.951	peessoas
População residente, religião católica apostólica romana	72.914	peessoas
População residente, religião espírita	3.306	peessoas
População residente, religião evangélicas	85.147	peessoas
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes – Rural	382,50	reais
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes – Urbana	446,67	reais
Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes com rendimento domiciliar, por situação do domicílio - Rural	1.328,39	reais
Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes com rendimento domiciliar, por situação do domicílio - Urbana	1.860,87	reais

Tabela IBGE Municípios

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA LESTE
FLUMINENSE

A tabela a seguir demonstra o número de estabelecimentos, por setor na cidade de Itaboraí nos anos de 2011 e 2012, conforme RAIS/MTE:

ANO / SETOR	1-INDUSTRIA	2- CONSTRUÇÃO CIVIL	3- COMERCIO	4 – SERVIÇOS	5 – AGROPECUÁRIA	TOTAL
2012	229	121	924	740	75	2089
2011	223	93	930	722	78	2046

Número de Estabelecimentos divididos por Classes CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) dos Setores Serviços, Comércio, Indústria e Agropecuária no Município de Itaboraí.

Indústria

INDÚSTRIA	Nº ESTABELECIMENTOS
Agricultura, Pecuária e Pesca	75
Fabricação de Alimentos e Bebidas	22
Fabricação de produtos têxteis	2
Confecção de peças de vestuário, roupas íntimas, roupas profissionais, bolsas e acessórios	28
Outras indústrias de transformação	177

Comércio

COMERCIO	Nº ESTABELECIMENTOS
Comercio atacadista e varejista de acessórios para veículos	120
Comercio atacadista e varejista de produtos alimentícios e bebidas	219
Comercio atacadista de produtos para construção	174
Comercio atacadista e varejista de produtos de vestuário, cama, mesa e banho e acessórios	102
Comercio atacadista e varejista de outros produtos não especificados	262
Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos para Uso Humano e Veterinário	47

Serviços

SERVIÇOS	Nº ESTABELECIMENTOS
Atividades Imobiliárias	20
Construção	121
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	62
Atividades Administrativas e Serviços Complementares	112
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	2
Educação	87
Saúde Humana e Serviços Sociais	105
Artes, Cultura, Esporte e Recreação	14
Transporte, Armazenagem e Correio	59
Alojamento e Alimentação	147
Informação e Comunicação	16
Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados	21
Outras Atividades de Serviços	95