

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

Relatório final

Itaperuna, 21 de novembro de 2014

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA NOROESTE FLUMINENSE	4
1.1. Introdução	4
1.2. Histórico do APL	7
1.3. Setores econômicos do APL	9
1.4. Empresas presentes, interação e cooperação dos atores	10
1.5. Governança do APL	14
2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	17
3. SITUAÇÃO ATUAL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES	23
3.1. Pontos fortes observados	24
3.2. Obstáculos a serem superados e ameaças	25
3.3. Oportunidades a serem conquistadas	25
3.4. Desafios a serem alcançados	26
4. RESULTADOS ESPERADOS	28
5. INDICADORES DE RESULTADO	31
6. AÇÕES PREVISTAS	34
7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	44
8. INSTRUMENTOS PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	45
9. REFERENCIAS	46
10. ANEXOS	47

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 NOROESTE FLUMINENSE

1.1. Introdução

Foi na década de 60, em Itaperuna, ainda de maneira informal que surgiram as primeiras confecções do setor de moda cama, mesa e banho. Na década de 70, começaram a surgir as confecções cujo principal mercado era o Rio de Janeiro. Na década de 80, com a introdução dos processos de industrialização e uma queda nas margens para as confecções de cama mesa e banho, a linha de produção passa por um processo de inovação e os empresários identificam novas possibilidades de produtos com maior rentabilidade, introduzindo a moda noite, com roupas de dormir e lingerie.

Ao longo dos anos, mais confecções migraram para a produção de moda noite e novas confecções surgiram na região, que ficou conhecida como polo de confecções, tendo como principais produtos roupas de dormir, mas mantendo ainda um número considerável de fabricantes de cama, mesa e banho e agregando confecções de lingerie, moda fitness, moda paria, vestuário e acessórios.

Nos últimos anos, no distrito de Boa Ventura, que também concentrava a produção de cama, mesa e banho, surgiram confecções de bermudas moda surf, produzindo para grandes magazines, grandes marcas e também marcas próprias, o que recentemente transformou o distrito em “capital estadual da bermuda”.

Boa Ventura tem 11 fábricas que produzem bermudas. As confecções geram cerca de 1.200 empregos diretos e outros 700 indiretos, sendo a maior produção de bermudas do Brasil. O distrito fabrica 15 mil unidades todos os dias, além de calças, camisas e pijamas.



Bermudas Sufware – Empreendimento Vest Surf

Os produtos do APL refletem esta transição ocorrida ao longo dos anos. Desta forma, apesar de existirem várias confecções de moda noite, encontra-se também as confecções de cama, mesa e banho, assim como moda fitness e moda lingerie, moda praia e vestuário masculino, feminino e infantil.



Moda Fitness – Noite de Lua Confecções

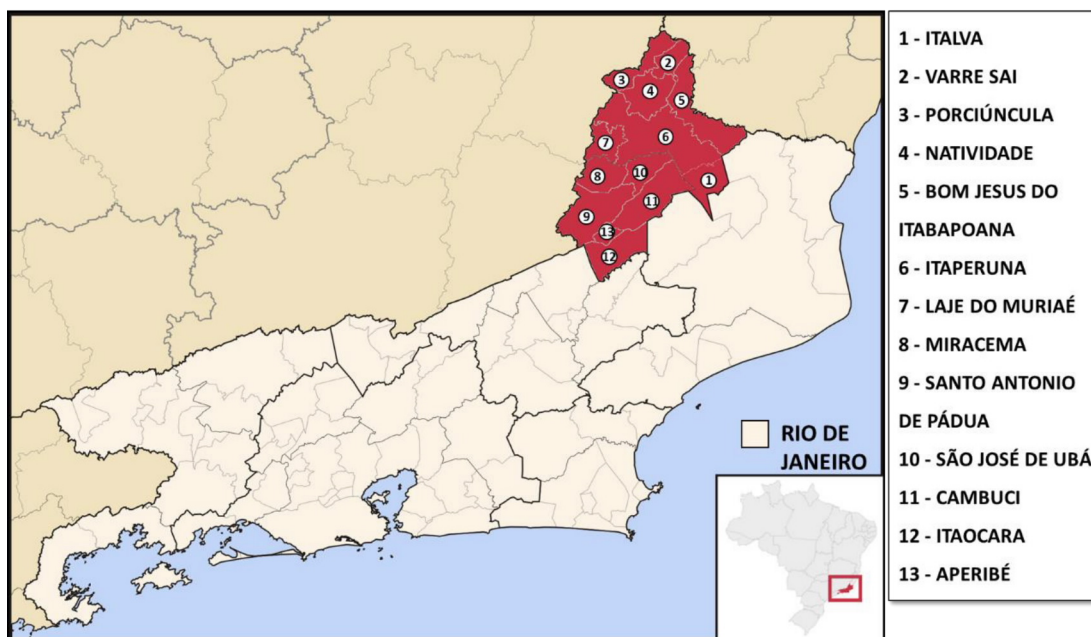
Podem ser encontrados produtos de qualidade superior, com design e inovação embarcada no arranjo, resultado do aprimoramento dos processos produtivos ao longo dos anos e da melhora do processo de seleção e compra de matéria prima, além de constante acompanhamento das tendências de moda. Dentre as empresas é possível encontrar estruturas maiores, certificadas ABVTEX, que fornecem para grandes magazines e têm como foco a expansão desse mercado; e estruturas menores, que atendem outros mercados e grandes marcas – ainda em processo de avaliação para a comercialização destinadas estes grandes magazines.

Os produtos são distribuídos em todo mercado nacional, onde as confecções menores têm uma concentração maior na região e no estado do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Já as confecções maiores, que fornecem para grandes magazines ou grandes marcas, possuem uma distribuição em âmbito nacional considerando a capilaridade de sua rede de clientes.

Atualmente, ao considerar os 41 empreendimentos participantes do APL, têm faturamento anual estimado é superior a R\$ 30 milhões, com geração de mais de 1.500 empregos. Ao tomar o número potencial de confecções de todos os municípios da região, além de outras confecções do município de Itaperuna, esses números podem ser elevados substancialmente caso o arranjo seja bem sucedido nos próximos anos. Destes 41 empreendimentos, aproximadamente 30 (trinta) têm participação ativa nas reuniões, porém ainda não tem papel

formal nas ações de cooperação. As ações do arranjo estão majoritariamente centralizadas em dois empresários que formam a presidência e vice-presidência da governança local do APL.

Estima-se que o número total de confecções da região em que o APL está inserido seja superior a 300 empresas, com geração de mais de 3.000 empregos.



O Arranjo Produtivo Local Confecções e Moda Noroeste Fluminense, anteriormente denominado “Moda Noite”, atua há anos como um Polo de Moda, tem como cidade polo o município de Itaperuna, e é composto também pelos seguintes municípios: Aperibé, Bom Jesus do Itabapoana, Cambuci, Italva, Itaocara, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciúncula, Santo Antônio de Pádua, São José de Ubá e Varre-Sai.

Atualmente a maioria dos empreendimentos integrantes do APL são de Itaperuna, mas existe a participação de uma empresa de Italva e na fase final de elaboração do Plano ocorreu uma movimentação de aderência de empresas da cidade de Itaocara. A expectativa é que, além de novos empreendimentos da cidade Polo, seja realizada uma divulgação e atração de confecções das outras 12 cidades que pertencem a região Noroeste Fluminense.

Resumo dos dados do APL Confecções e Moda Noroeste Fluminense

CONFECÇÕES E MODA NOROESTE FLUMINENSE – DADOS BÁSICOS	
Núcleo estadual	SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia Indústria e Serviços

Setor produtivo	Confecções e Moda
Número de empreendimentos	300 (estimativa)
Empregos gerados	3.000 (estimativa)
Número de empreendimentos participantes do APL	41 empreendimentos
Empregos gerados por estes empreendimentos	Entre 1.500 a 2.000 (estimativa)
Municípios integrantes	Aperibé, Bom Jesus do Itabapoana, Cambuci, Italva, Itaocara, Itaperuna, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciuncula, Santo Antonio de Pádua, São José de Ubá e Varre-Sai
Cidade Polo	Itaperuna
Ano de oficialização do APL	2013
Área total (Km ²)	5.373,5 km ²
População da região	320 mil habitantes
PIB da região (R\$)	R\$ 3,2 bilhões
Faturamento anual dos empreendimentos participantes do APL (R\$)	R\$ 30 milhões (estimativa)

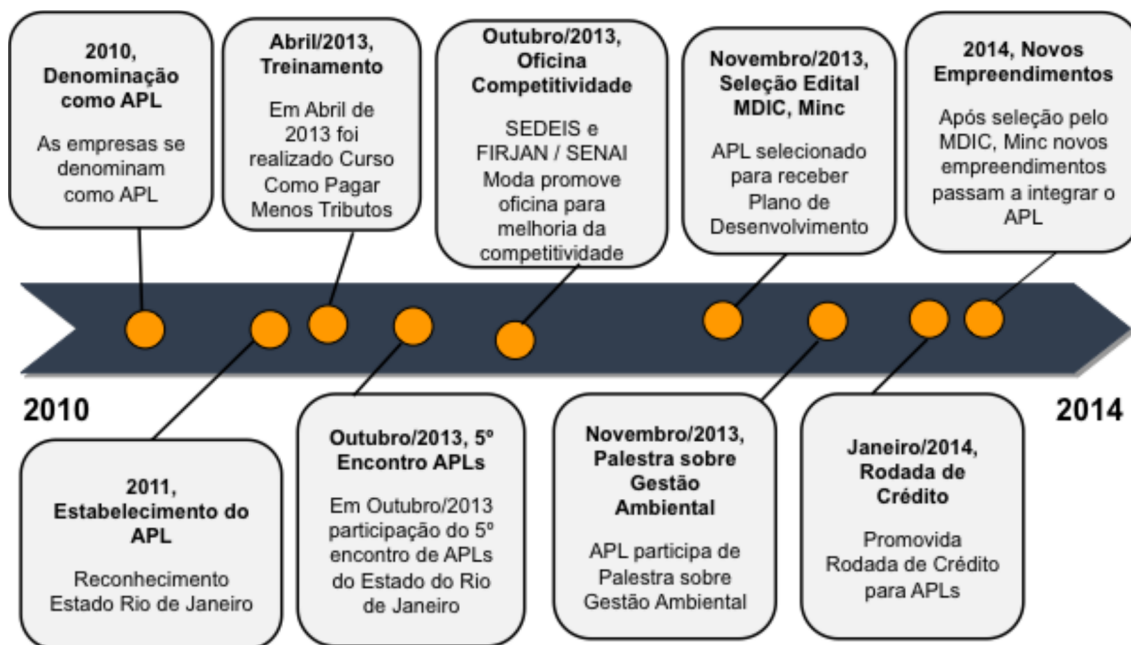
1.2. Histórico do APL

As confecções da Região Noroeste Fluminense atuam há muitos anos como polo reconhecido de moda. Nos últimos três anos, nomeiam-se como APL, porém com muitas dúvidas conceituais e com poucas ações cooperativas que na prática desenvolvam uma cadeia de valor comum – um dos atributos necessários para a evidência e a caracterização de um arranjo produtivo.

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento criou uma forte movimentação de novos integrantes e também serviu como motivação para o envolvimento das instituições parceiras do APL.

Apesar do contexto de APL, as empresas vêm atuando conjuntamente para participação de eventos pontuais, não tendo sido criada no histórico do APL ações que possam ser pontuadas como realização do grupo como um todo. As ações se tornaram mais frequentes a partir do ano de 2013, dentre elas a inscrição para participação do Edital para receber a elaboração do Plano de Desenvolvimento do MDIC e do MinC.

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



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

- * 2010 – Denominação como APL: As confecções do Polo de Modas do Noroeste Fluminense passam a se denominar APL, principalmente para desenvolvimento de ações de participação em feiras, seminários e caravanas para eventos de moda;
- * 2011 – Reconhecimento APL: A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços reconhece o grupo como APL;
- * Abril/2013 – Treinamento: Realizado treinamento de como pagar menos impostos, em Itaperuna para as empresas do Setor;
- * Outubro/2013 – Encontro de APLs: Participação no 5º Encontro de APLs, realizado na cidade do Rio de Janeiro e promovido pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços;
- * Outubro/2013 – Oficina de Competitividade: No ano de 2013 foi realizada uma oficina - coordenada pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços - com o intuito de melhorar a competitividade do APL. Algumas ações foram executadas, porém outras ficaram pendentes, em função da falta de recursos e de um grupo gestor para o APL;
- * Novembro/2013 – Resultado do Edital: A seleção do APL para receber consultoria para elaboração do Plano de Desenvolvimento foi

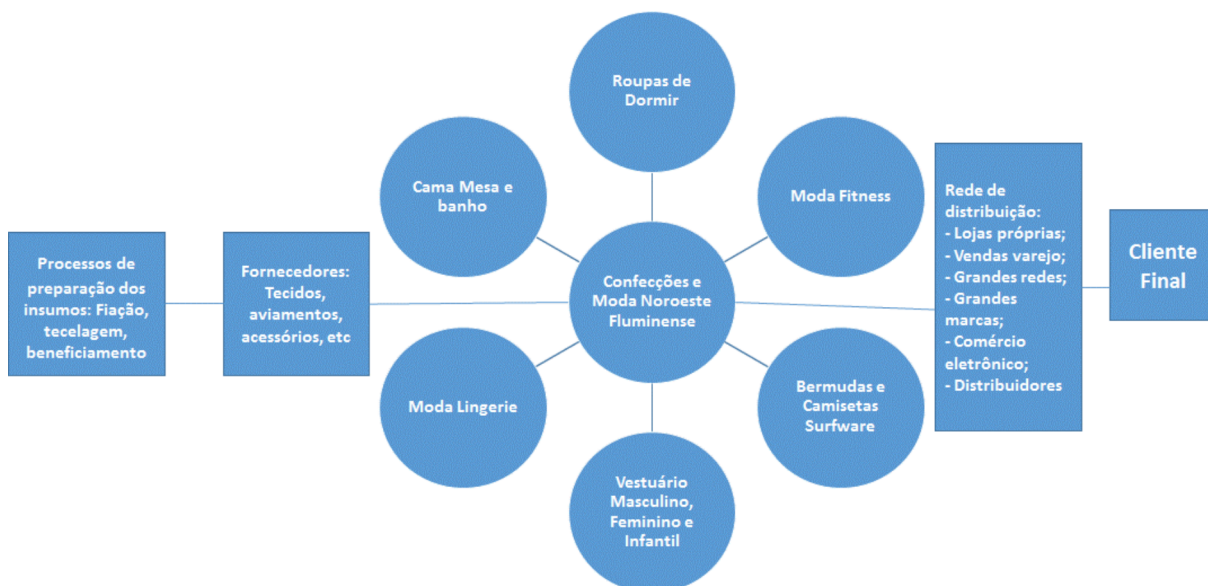
considerada a formalização do reconhecimento do Polo como Arranjo Produtivo Local

- * Novembro/2013 – Palestra sobre Gestão Ambiental: Participação na Palestra sobre Gestão Ambiental, promovida em Itaperuna para empresas do APL;
- * Janeiro/2014 – Rodada de Crédito: Participação no evento de Rodada de Crédito ocorrida na cidade do Rio de Janeiro, promovida pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços;
- * 2014 – Novos Empreendimentos: Após seleção para receber consultoria na Elaboração do Plano de Desenvolvimento, novas empresas passam a participar do APL e das reuniões para elaboração do documento.

1.3. Setores econômicos do APL

A cadeia produtiva do setor de confecções envolve toda a cadeia têxtil, desde os processos iniciais de insumos - naturais ou sintéticos - até a entrega do produto aos consumidores finais. Considerando as Confecções do Noroeste Fluminense, destacamos as divisões dentro dos produtos encontrados no APL.

A figura abaixo posiciona os produtos do APL, dentro desta cadeia de fornecimento.



Abaixo são detalhados cada item da cadeia mencionados na figura acima:

- * Insumos e processos de preparação dos insumos: Correspondem às fibras naturais, sintéticas, fios, entre outros itens da base da cadeia;

- * Fornecedores: Correspondem às matérias-primas das confecções, que são os tecidos, malharia, acessórios e aviamentos;
- * Cama, Mesa e Banho: Os produtos de cama, mesa e banho são os primeiros produtos fabricados na região;
- * Roupas de Dormir: São os primeiros produtos para os quais as confecções de cama, mesa e banho migraram após o processo de industrialização do setor;
- * Moda Lingerie e Moda Fitness: Estas confecções também surgiram com o processo de transferência de mercado de cama, mesa e banho como alternativas para melhorar competitividade do setor na região;
- * Vestuário Masculino, Feminino e Infantil: Dentro do potencial regional de polo de moda, além dos produtos que se destacam na região, desenvolveu-se também confecções voltadas para o vestuário;
- * Rede de distribuição: Foram destacados os canais identificados dentro dos empreendimentos integrantes do APL, como: lojas próprias, vendas no varejo, distribuidores, grandes magazines, grandes marcas e comércio eletrônico;
- * Cliente Final: São os consumidores dos produtos do APL.

Os 41 empreendimentos membros do APL são confecções de cama, mesa e banho, roupas de dormir, moda lingerie, moda praia, moda fitness e vestuário. Ainda não fazem parte do APL empreendimentos dos outros setores da cadeia, como, por exemplo, fornecedores e distribuidores.

O grupo de fornecedores ainda será desenvolvido, inicialmente com estrutura de banco de dados de fornecedores e posteriormente com a avaliação de compras conjuntas, além de prestadores de serviços comuns demandados pelos empreendimentos, como por exemplo, assessoria jurídica, contábil, trabalhista, entre outros.

Como estratégia de fortalecimento e crescimento do APL - com relação aos canais de distribuição, os empresários avaliam enviar convite a lojistas de varejo e de atacado para aderirem ao APL.

1.4. Empresas presentes, interação e cooperação dos atores

O APL conta com 41 empresas e 52 pessoas. Este número de participantes é relativamente recente, já que muitos empreendimentos estão iniciando a participação no APL juntamente com o início da elaboração deste plano de desenvolvimento. Apesar de presença de todas as empresas membros do APL nas reuniões para discussão do plano, não é possível mencionar a participação efetiva, já que até o presente momento não vinham ocorrendo ações do grupo. Com a nova estruturação, o envolvimento maior nesta fase inicial, é por parte

dos dois empresários que assumem a presidência e vice-presidência da governança local APL.

A SEDEIS, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços, por meio da equipe da 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.

O SINCRONERJ – Sindicato das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - é a instituição jurídica do APL, e o atual presidente do Sindicato, empresário da Confecção Doces Sonhos, também é o atual Presidente do APL.

A sede do APL funciona nas instalações da FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, que disponibiliza a infraestrutura física e também a secretária executiva do APL.

O quadro abaixo demonstra a atuação das instituições e empreendimentos que estão envolvidos no processo de governança e presentes nas ações previstas.

ATORES ENVOLVIDOS		DESCRIÇÃO
1	SEDEIS	A SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços, por meio da equipe da 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	SINCRONERJ	Entidade Jurídica do APL, participa das reuniões de governança, apoia nos processos de comunicação, participação de eventos e interlocução com outras entidades.
3	FIRJAN	Oferece infraestrutura física e a secretária executiva do APL, além de apoiar demandas pontuais.
4	SENAI MODAS	Participa das reuniões de governança e apoia demandas específicas dentro da sua área de atuação.
5	SEBRAE-RJ	Participa das reuniões de governança e apoia diversas ações de desenvolvimento do APL, dentro do seu portfólio de produtos e serviços.
6	Doces Sonhos	Presidência do APL
7	Regia Roupas	Vice-Presidência do APL

Todas as instituições que compõem o APL, estão fortemente comprometidas com o desenvolvimento das empresas da região e também almejam o aumento da competitividade dessas empresas. Várias ações de apoio foram criadas no passado - como capacitações, seminários e eventos de moda -, mas muitas delas são desconhecidas pelos empresários da região. Sem resultados positivos que possam ser apontados, a baixa participação das empresas demonstra a necessidade de melhorar a comunicação entre as instituições e os empresários.

Ainda não se notam ações cooperativas para a geração de valor para a cadeia. Apesar de muitos empresários atuarem em conjunto para o desenvolvimento local, não há compromissos ou mesmo desenvolvimento uma cadeia de fornecedores para as demandas do APL.

Também não há interação formalizada com os clientes. Cada empresário atua dentro da sua política de comercialização e, eventualmente, iniciativas tímidas surgem quando um empresário direciona alguma demanda pontual para outra empresa.

A relação de empreendimentos potenciais que compõem o APL não está atualizada, o que dificulta o contato com os empresários para comunicação, participação de eventos e ações do APL. Apesar dos produtos do APL serem relativamente conhecidos, não há o mapeamento de produtos por empreendimento. Essa atualização está sendo iniciada com o envio de informações de cada empreendimento para elaboração do plano de desenvolvimento. O próximo passo é atrair novos empresários da região para se integrem ao APL e aumentar o número de empresas.

A tabela abaixo relaciona o número de empresas cujos dados foram levantados durante o processo de elaboração do plano:

	EMPREENHIMENTO	RESPONSÁVEL	PRODUTOS	LOCALIZAÇÃO
01	AGM	Walmir Andrade	Shorts e Bermudas	Itaperuna
02	Albatroz Rio Confeccões		Moda Praia e Fitness	Itaocara
03	Anderson Confeccões	Anderson França	Cama, Mesa e Banho	Itaperuna
04	Baluarte Confeccões		Moda Feminina	Itaocara
05	Blue Army			Itaperuna
06	Borg Ind. Com.	Alexandre Pessanha Bicudo	Jeans Infantil e Bermudas	Itaperuna
07	By Sleep Confeccões	Saulo Poubel Tinoco		Itaperuna
08	Canto A Itaocara Confeccões		Uniformes e Moda Feminina	Itaocara
09	Confeccões Alves Lannes		Uniformes e Moda Feminina	Itaocara
10	Confeccões Maria Annita	Emilly	Moda Noite (roupas de dormir)	Itaperuna
11	Confeccões Melodin	Eloi Augusto Pereira	Moda Noite (roupas de dormir) e Lingerie	Itaperuna
12	Confeccões São Mateus (Doces Sonhos)	Márcio Maia	Moda Noite (roupas de dormir) e Lingerie	Itaperuna
13	Decorvini de Itaocara Couros Ltda.	Celma A. dos Santos e Jorge Silva		
14	D Marko Confeccões	Oscar Luiz Souza Brito	Vestuário Feminino	Itaperuna
15	Foligno's Confeccões	Fabrcio Foligno	Moda Noite (roupas	Itaperuna

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA NOROESTE
FLUMINENSE

			de dormir)	
16	França Confecções	Thiago Oliveira		Itaperuna
17	Garthel	Arthur Andrade	Vestuário	Itaperuna
18	Hibisco Confecções	Adão Patrício Gomes		Itaperuna
19	Ivana Cerqueira Bastos Maia - ME (Doces Sonhos)	Márcio Maia	Moda Noite (roupas de dormir) e Lingerie	Itaperuna
20	Kalanas Moda Intima		Moda Lingerie e Peças de Vestuário	Itaperuna
21	Kasulo de Itaocara Modas		Uniformes e Roupas Femininas	Itaocara
22	Launt Facção de Roupas	Marcos Saraiva	Bermuda Surf Wear	Distrito Boa Ventura
23	Letícia Mix Enxovais	Carlindo	Cama, Mesa e Banho	Itaperuna
24	Lualtop	Enildo Ferreira	Bermudas e Camisetas Masculinas	Italva
25	Mav's Confecções		Uniformes Profissionais e Moda Fitness	Itaocara
26	Noite de Lua Confecções	Fábio Pimentel	Lingerie e Moda Fitness	Itaperuna
27	Perfil da Terra	Neuza de Souza	Moda Noite (roupas de dormir) e Lingerie	Itaperuna
28	Poliana e Silnei	Silnei Brandão	Cama, Mesa e Banho	Itaperuna
29	Pollem de Itaocara Confecções		Uniformes, Moda Teens e Moda Feminina	Itaocara
30	Prodígio Audízo de Itaocara Confecções Ltda.			Itaocara
31	Regia Roupas	Marcos Saraiva	Roupas Femininas	Distrito Boa Ventura
32	RMB Lingerie	Reginaldo Nelasco	Lingerie, Moda Fitness e Moda Praia	Itaperuna
33	RMD Lingerie	Reginaldo Nelasco e Mariana Gomes	Lingerie, Moda Fitness e Moda Praia	Itaperuna
34	Up- Grade Confecções	Utan Lopes	Bermudas e Shorts	Distrito Boa Ventura
35	Utan Facção de Roupas	Marcos Saraiva	Bermuda Surf Wear	Distrito Boa Ventura
36	Ventury Facção de Roupas	Marcos Saraiva	Bermuda Surf Wear	Distrito Boa Ventura
37	Ventury Indústria e Comercio	Gildomar Peres	Shorts, Bermudas e Calças	Distrito Boa Ventura
38	Vest Surf	Luis Agripino	Bermuda Surf Wear	Distrito Boa Ventura
39	Von Piper Facção de	Marcos Saraiva	Bermuda Surf Wear	Distrito Boa

	Roupas			Ventura
40	W Stone	Jean Carlo Martins	Bermudas e Camisas	Italva
41	X Life de Itaperuna		Vestuário	Itaperuna

Observação: no momento de elaboração deste plano, o comitê gestor do APL estava elaborando uma lista de potenciais empresas adicionais para participar do arranjo produtivo e participar das discussões do grupo. Todas as ações de elaboração do Plano de Desenvolvimento foram fortemente divulgadas o que atraiu várias empresas para integração ao APL.

1.5. Governança do APL

A governança existente está muito mais ligada ao envolvimento de instituições que apoiam o APL do que propriamente em ações específicas do arranjo. A presidência do APL já existia antes do início de elaboração do Plano e a Secretaria Executiva também já fazia parte desta estrutura.

Não há definição formal de instância decisória e outros compromissos do APL. As ações conjuntas são pontuais e voltadas para ações de promoção e vendas, além de algumas ações de capacitação. A FIRJAN e o SINCRONERJ frequentemente promovem palestras e seminários voltados para o setor de moda, além de caravanas para participação de outros eventos - como feiras, rodada de negócios, eventos de vendas de outras regiões -, além de capacitações voltadas para a mão de obra local, como exemplo, cursos em locais fixos e cursos itinerantes.

Durante as primeiras reuniões para elaboração do plano, foi instituída a primeira instância decisória da governança. Para presidência do APL, foi eleito um empresário da cidade de Itaperuna, o que manteve a estrutura anterior, e para a Vice-Presidência, um empresário do distrito de Boa Ventura. A FIRJAN cedeu a secretária executiva do APL. Definiu-se desta forma o seguinte comitê gestor local:

Presidência: Márcio Maia - “Doces Sonhos”
Vice-Presidência: Marcos Saraiva - “Regia Roupas”
Secretária Executiva: Julia Inácio - “FIRJAN”

A SEDEIS preparou um regimento interno preliminar, com definição de visão e objetivo do APL, composição do Comitê Gestor, com período de mandato de um ano e possibilidade de reeleição para mais um ano, sendo este Comitê Gestor composto pela presidência e vice-presidência, com as seguintes responsabilidades:

- * Convocar e presidir reuniões e os trabalhos de governança;
- * Representar e responsabilizar-se pelos trabalhos de governança junto às entidades de apoio;

- * Organizar e comunicar a pauta das reuniões aos Membros da Governança;
- * Elaborar as atas e memória das reuniões da Governança para aprovação;
- * Consolidar documentos diversos, diagnóstico e propostas que serão submetidas à Governança para aprovação, oriundos das Comissões;
- * Representação política, econômica e social do setor.

Os Grupos temáticos, dentro da estrutura do Comitê Gestor ainda serão instituídos em até 60 dias após a decisão do próximo mandato. O atual comitê gestor votado durante a reunião de 03 de Julho de 2014 fica eleito até nova eleição a ser realizada em Dezembro de 2014.

Os empresários presentes nessa reunião assinaram o documento de Regimento Interno.

As entidades parceiras do APL são relacionadas a seguir:

SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços
Contatos: Luciana Leis / Maria Inês Garcia
Telefone: (21) 2332-8358
E-Mails: lucianaleis@desenvolvimento.rj.gov.br

SINCRONERJ – Sindicato das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
Contato: Marcio Rogério Maia
Telefone: (22) 3824-6500
E-mail: sincronerj@hotmail.com

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
Contato: Renato Amaral
Telefone: (22) 3824-6500
E-Mail: reamaral@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: Isis Soares Azevedo
Telefone: (22) 3824-2020
E-Mail: ipereira@sebraerj.com.br

Faculdade Redentor
Contato: Prof. Luiz Gustavo Borges
Telefone: (22) 3811-0111
E-Mail: diretor.itaperuna@redentor.edu.br

CEF- Caixa Econômica Federal
Contato: Leonardo Zigoni Campos
Telefone: (22) 3221-2050
E-Mail: leonardo.campos@caixa.com.br

Prefeitura de Itaperuna – Secretaria de Desenvolvimento
Contato: Sergio Almeida
Telefone: (22) 9 9901-5959
E-Mail: sergioalmeida2013@yahoo.com.br

Banco do Brasil
Contato: Leônidas Godoy
Telefone: (22) 9 9825-6324
E-mails: age0074@bb.com.br , leonidas.godoy@bb.com.br e
sergioleite@bb.com.br

2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O Plano de Desenvolvimento 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.

O APL ainda não possuía um plano de desenvolvimento. Este projeto, em parceria com o MDIC e o MinC, possibilitou a elaboração deste primeiro Plano de Desenvolvimento, que vem de encontro com a necessidade de organização, estruturação e fortalecimento do grupo.

Nos dias 02 e 03 de Julho foram realizadas as primeiras reuniões com os atores envolvidos na cidade de Itaperuna. Além das reuniões, realizaram-se algumas visitas técnicas em empresas de Itaperuna e no Distrito de Boa Ventura para conhecer a realidade local, assim como o potencial do APL.



Exemplo de empresa visitada: Foligno's Confecções

Nos dias 24 e 25 de julho foram realizadas reuniões para apresentação do esboço do plano de desenvolvimento, revisão das ações definidas durante as primeiras interações e definição de responsabilidades pela coordenação e execução das ações propostas. Além dessas definições, foram decididos os prazos para execução das ações e como será a gestão, acompanhamento e avaliação do Plano de desenvolvimento.



Reunião do dia 25.07.14

No dia 08 de Agosto de 2014, foi apresentado o documento final do Plano de Desenvolvimento. O evento contou com a participação da Subsecretária de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços, Sra. Dulce Ângela Procópio de Carvalho.

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.

Para reconhecimento local, uma rua de comercialização de produtos de empresas potenciais para o APL foi visitada, além de uma confecção de roupas de dormir. Em função de uma forte adesão de um grupo de empresários do distrito de Boa Ventura, foram visitadas duas fábricas de bermudas surfware instaladas neste distrito.



Exemplo de empresa visitada: Empreendimento ADK



Exemplo de empresa visitada: Empreendimento Vest Surf

Durante o processo de definição dos responsáveis pela coordenação e execução das ações, como ainda não foram definidos os gestores dos grupos temáticos do APL, a coordenação das ações ficou sob a responsabilidade da presidência e vice-presidência do APL, com o apoio dos empresários e instituições parceiras.

No quadro abaixo estão relacionados os 52 participantes – representantes dos 41 empreendimentos do arranjo - que estiveram presentes nas reuniões para levantamento de dados e elaboração do Plano de Desenvolvimento:

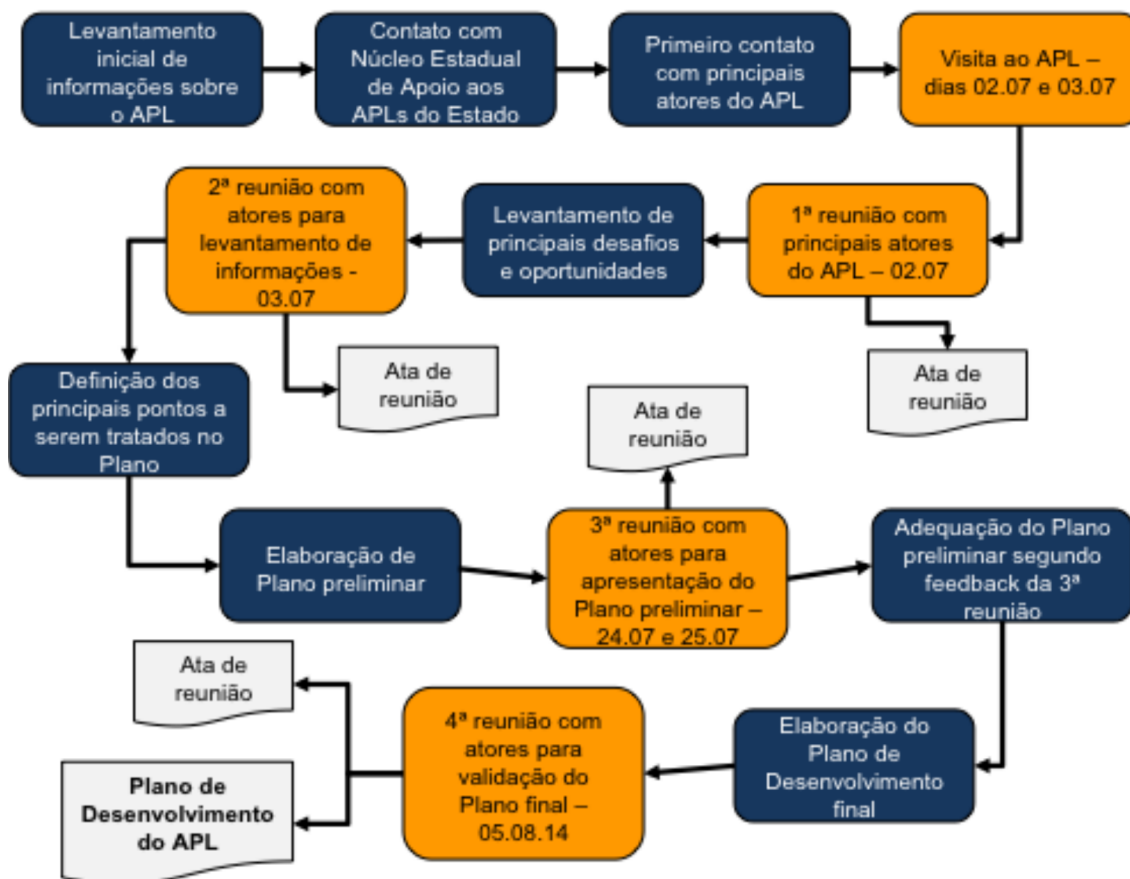
Item	Atores	Instituição
1	Dulce Ângela Procópio de Carvalho	SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia Indústria e Serviços
2	Luciana Leis	SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia Indústria e Serviços
3	Maria Inês Garcia	SEDEIS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Energia Indústria e Serviços
4	Julia Inácio	FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
5	Felipe Fragoso Bittencourt	FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
6	Patrícia Mello	FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – SESI / SENAI
7	Renato Amaral	FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
8	Brenda Tostes	SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial / SENAI MODAS
9	Cláudia Carneiro	SENAI Itaperuna / Pádua
10	Rodolfo Martins	SENAI Itaperuna
11	Maria Aparecida	SENAI
12	Isis Soares Pereira	SEBRAE-RJ - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
13	Nelson Rocha Filho	SEBRAE-RJ - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
14	Edmilson Ladeira	Prefeitura de Itaperuna
15	Alberto Luís Fonseca	Banco do Brasil
16	Leonidas Godoy	Banco do Brasil
17	Leonardo Zigoni	CEF- Caixa Econômica Federal

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA NOROESTE
FLUMINENSE

18	Anna Maria C. Ramos	CEF- Caixa Econômica Federal
19	Márcio Maia	SINCRONERJ – Sindicato das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro / Doces Sonhos
20	Walmir Andrade	AGM
21	Anderson França	Anderson Confecções
22	Ranfley M. Rocha	Baluarto Confecções
23	Andrieli	Baluarto Confecções
24	Saulo Tinoco	By Sleep
25	Alexandre Pessanha Bicudo	Borg Ind. Com.
26	Celma A. dos Santos	Decorvini de Itaocara
27	Jorge Cosmo S. da Silva	Decorvini de Itaocara
28	Oscar Luiz Souza Brito	D Marko
29	Fabrcio Foligno	Folignos
30	Thiago Oliveira	França Confecções
31	Arthur Andrade	Garthel
32	Adão Patrício Gomes	Hibiscus
33	João Felix	Incormaq
34	Carlindo	Letícia Mix
35	Enildo Ferreira	Lualtop
36	Emily Capaccia	Maria Anitta Confecções
37	Eloi Augusto Pereira	Melodium
38	Marcos Paulo Brito	MP Bastos Brito ME
39	Oscar Luís Brito	MP Bastos Brito ME
40	Fábio Pimentel	Noite de Lua Confecções
41	Neuza de Souza	Perfil da Terra
42	Shenia	Poey's Confecções
43	Silnei Brandão	Poliana e Silnei
44	Silneida	Polly Confecções
45	Marcos Saraiva	Regia Roupas

46	Reginaldo Nelasco	RMB Lingerie
47	Mariana Gomes	RMB Lingerie
48	Utan Lopes	Up-Grade Confecções
49	Gabrielle	Ventury Indústria e Comércio
50	Gildomar Deus	Ventury Indústria e Comércio
51	Luis Agripino	Vest Surf
52	Jean Carlo Martins	W. Stone

Segue abaixo macrofluxograma do processo de elaboração do plano:



Legenda:

■ Atividades desenvolvidas remotamente

■ Atividades “in loco”

□ Documentos Gerados

3. SITUAÇÃO ATUAL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Concomitante a elaboração deste plano, o APL está em fase de recomposição e estruturação. Estão sendo levantadas as empresas que participam do APL e ações de captação de novos empreendimentos, assim como o resgate de outros que já não estavam atuantes no arranjo. Juntamente com a montagem do plano estão sendo definidas governanças, instâncias decisórias, além de esclarecimento do potencial de desenvolvimento com apoio da estrutura APL.

Os produtos do APL dentro do setor de confecções e moda são: cama, mesa e banho, roupa de dormir, moda fitness, moda praia, moda lingerie, vestuário masculino, feminino e infantil e bermudas e camisetas surfware.

Todos são produtos de qualidade superior - selo conquistado por meio do aprimoramento dos processos produtivos ao longo dos anos. Esses produtos seguem padrões de qualidade exigidos pelos fornecedores de tecidos, além de serem resultado dos investimento em criação de coleções e na inovação, para garantir um posicionamento competitivo das confecções dentro do cenário nacional.

As confecções do APL faturam anualmente mais de 30 milhões de reais com geração de cerca de 1.500 a 2.000 empregos.

O quadro a seguir sintetiza o diagnóstico da situação atual do APL Confecções e Moda Noroeste 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"> * Envolvimento dos empresários; * Apoio das instituições parceiras; * Presença de Ações que melhoram a Capacitação de mão obra; * Portfólio diversificado; * Região reconhecida como Polo de Moda; * Interação do Grupo. 	<p>OBSTÁCULOS E AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Qualificação da mão de obra; * Falta de interesse da mão de obra pelas ofertas de capacitação; * Escassez de mão de obra de mecânico para maquinário; * Dificuldade logística.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Lidar com a sazonalidade; * Busca de Novos Mercados; * Geração de trabalho e renda. 	<p>DESAFIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reconhecimento do APL por parte dos empresários; * Falta de confiança no processo de cooperação; * Falta de governança; * Problema de comunicação; * Falta de regimento interno; * Desconhecimento da quantidade de confecções da região; * Cadeia de valor inexistente; * Agenda de reuniões; * Recursos financeiros; * Profissionalização das empresas; * Cultura de cooperação no APL;

3.1. Pontos fortes observados

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

- * Envolvimento dos empresários: O APL de Confecções e Moda Noroeste Fluminense, conta com a participação de empresários que estão muito envolvidos com o projeto e buscam o desenvolvimento da região;
- * Apoio das instituições parceiras: As instituições que apoiam o APL são participativas, acreditam no potencial do trabalho em conjunto e estão à disposição para apoiar as ações para melhorar a competitividade do arranjo. Além disso, algumas delas possuem condições de oferecer capacitações nas áreas necessárias para o crescimento sustentável das empresas que compõem o APL;

- * Presença de Ações que melhoram a Capacitação de mão obra: Já existe movimentação de empresários na organização de capacitações para desenvolvimento de mão de obra.
- * Portfólio diversificado: O portfólio do APL é bastante diversificado e possui produtos atuais e de boa qualidade;
- * Região reconhecida como Polo de Moda: Existe um reconhecimento da região como polo de confecções. Há também um grande volume de vendas para grandes redes, o que aumenta o reconhecimento para além da região onde geograficamente as empresas estão localizadas;
- * Interação do Grupo: A troca de experiência, assim como a cooperação entre as empresas, facilitará a capacitação tanto da mão de obra quanto dos processos de gestão, produção e inovação para as empresas envolvidas.

3.2. Obstáculos a serem superados e ameaças

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

- * Qualificação da mão de obra: A mão de obra local não é qualificada e as ações de capacitação não atingiram os resultados esperados pelas entidades e empresários;
- * Falta de interesse da mão de obra pelas ofertas de capacitação: Os atuais colaboradores das confecções não se interessam pelos cursos oferecidos atualmente;
- * Escassez de mão de obra de mecânico para maquinário: Não há interesse dos técnicos qualificados, para manutenção dos maquinários das confecções. Os profissionais procuram outras atividades em outros setores. Faz-se necessário criar mecanismos para atração destes técnicos;
- * Dificuldade logística: Existe uma dificuldade logística em função da distância da capital, essa situação eleva os custos de transporte e interfere na competitividade.

3.3. Oportunidades a serem conquistadas

As principais oportunidades a serem conquistadas pelo APL consistem em:

- * Lidar com a sazonalidade: Atualmente os empresários não conseguem produção nos meses de baixa para suprir as demandas nos períodos de alto volume de vendas em função da falta de recursos financeiros para financiar a produção por alguns meses. Em função desta situação em períodos de alta produção, é necessário recusar alguns pedidos devido incapacidade produtiva. Deve ser vista como oportunidade a avaliação de produtos alternativos para produção nos períodos de baixa, além de estudar possibilidades de acesso a mercados externos;
- * Busca de Novos Mercados: Existe um mercado potencial para comercialização dos produtos do APL, mercado não explorado, pela falta de ações de prospecção causada pela dificuldade dos empreendimentos em investimentos para atuação de cooperação. Com o fortalecimento do APL, definição de portfólio de produtos e levantamento de mercados potenciais as empresas integrantes do arranjo podem aumentar a sua participação no mercado de atuação e conquistar novos mercados para os seus produtos;
- * Geração de trabalho e renda: Com o aumento da competitividade das empresas da região, naturalmente ocorrerá um efeito de geração de trabalho e renda. Este efeito ocorrendo, gerará para os consumidores do produtos do APL, um maior poder de compra. Os empreendimentos, ao atingirem o objetivo principal de aumento do faturamento, conseguiram o crescimento necessário para gerar novos empregos para a região e naturalmente a geração de renda.

3.4. Desafios a serem alcançados

Consistem como principais desafios a serem alcançados pelo APL:

- * Reconhecimento do APL por parte dos empresários: Apesar de todas as ações, seleção pelo MDIC e MinC, eventos em conjunto e oficinas, os empresários ainda não reconhecem o APL. O desafio é mudar esse cenário para que todos os envolvidos entendam que a existência do arranjo pode proporcionar benefícios aos pleitos dos empresários da região;
- * Falta de confiança no processo de cooperação: Alguns empresários ainda não se sentem confortáveis com a ideia de cooperação e compartilhamento de conhecimento, em função de experiências não produtivas;
- * Falta de governança: Não há governança, nem instâncias decisórias para a tomada de decisão;
- * Problemas de comunicação: Não há divulgação do APL e a comunicação entre as entidades e empresários está falha, já que as entidades questionam possuírem uma série de ofertas de capacitações

e eventos, sem participação dos empresários, que por sua vez afirmam não terem acesso a estes portfólios;

- * Falta de regimento interno: Não há um documento formal (regimento interno) com as orientações, regras, instâncias decisórias do APL o que dificulta a ação dos envolvidos;
- * Desconhecimento da quantidade de confecções da região: O número de potenciais empresas para o APL não é conhecido, apesar de existir uma noção informal deste quantitativo, nenhuma atualização da lista de confecções da região foi realizada nos últimos anos;
- * Cadeia de valor inexistente: Não há uma ação de desenvolvimento de fornecedores comuns às empresas do arranjo, não há uma carteira de clientes comuns do APL e mesmo a relação com as entidades que apoiam não está sendo explorada com todo o potencial que poderia, ao considerar o portfólio que estas entidades podem oferecer para os empresários;
- * Agenda de reuniões: Criar uma agenda de reuniões que conte com a participação do Grupo gestor de modo a viabilizar a sequência nas ações propostas;
- * Recursos Financeiros: Atualmente o foco de recursos financeiros das empresas é voltado para mão de obra e matéria prima, fato que deixa em segundo plano a administração e os processos de gestão. É necessário entender que o investimento nessas áreas trará um retorno em diminuição de custos, seja nos custos da ineficiência, seja até mesmo na otimização do tempo do empresário que poderá focar mais no negócio do que nas demandas cotidianas;
- * Profissionalização das empresas: As empresas são de origem familiar e não há um plano de sucessão / profissionalização, o que dificulta o crescimento sustentável;
- * Cultura de cooperação no APL: Não existe a cultura de cooperação e compartilhamento entre os empresários, criar esta cultura.

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, além da conquista de mercados.

	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	OBJETIVO	PRAZO
1	Formalização do APL	* Ata das reuniões de governança; * Documento de regimento interno;	Fortalecimento do APL	Novembro/2014
2	Definição de responsabilidades	* Documento de regimento interno;	Definição de responsabilidades para gestão e realização das ações necessárias para fortalecimento do APL.	Dezembro/2014
3	Tornar o APL mais conhecido na região e aumentar o número de empreendimentos que compõem o APL	* Lista de empreendimentos e parceiros; * Registro de participação em eventos;	Maior participação e envolvimento dos empreendimentos atuais, além de atração de novos empreendimentos.	Janeiro/2016
4	Banco de dados de fornecedores para serviços comuns aos empreendimentos do APL	* Banco de dados de fornecedores;	Criar o conceito e a cultura nos empresários sobre os benefícios da cooperação e ação conjunta e otimizar as ações e os custos das empresas	Julho/2015
5	Propriedade intelectual do APL	* Documento de registro de marca;	Segurança para utilização da marca.	Fevereiro/2015
6	Aumentar a 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 a interação entre instituições e empreendimentos.	Janeiro/2016

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA NOROESTE FLUMINENSE

7	Melhorar a adesão às capacitações e aos eventos disponibilizados pelas instituições parceiras	* Lista de Presença nos eventos;	Melhorar a interação entre instituições e empreendimentos.	Janeiro/2016
8	Melhorar a comunicação entre os membros do APL	* Registro de envio de informativos e divulgação de eventos;	Maior participação e envolvimento dos empreendimentos atuais, além de atração de novos empreendimentos.	Janeiro/2015
9	Aumentar as vendas e a promoção dos produtos da região por meio de ações específicas de divulgação	* Evidência de participação de eventos; * Documento do Plano de Marketing;	Aumentar as vendas e o mercado de atuação das empresas que compõem o APL.	Janeiro/2016
10	Aumentar os acessos às linhas de crédito existentes e viabilizar linhas de crédito específicas para as demandas locais	* Documentos de convênio com instituições privadas;	Dar fôlego financeiro aos empreendimentos do APL.	Dezembro/2014
11	Qualificação da mão de obra	* Lista de Presença nas capacitações;	Melhorar os processos produtivos das empresas.	Dezembro/2015
12	Qualificação da gestão das empresas	* Lista de Presença nas capacitações;	Profissionalizar as empresas do APL.	Dezembro/2015

- * Resultado 1: Formalização do APL, por meio de regimento interno que contemple os compromissos, participação, regras de operação, eleição de comitê gestor, entre outras definições específicas para as demandas do arranjo;
- * Resultado 2: Definição de responsabilidades: 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 3: Tornar o APL mais conhecido na região, para atração de novos empreendimentos e também para as promoções comerciais de central de vendas;
- * Resultado 4: Banco de dados de fornecedores para serviços comuns aos empreendimentos do APL com objetivo de criar cadeia de valor ao APL;
- * Resultado 5: 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 6: Aumentar a 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 o fato de divulgarem os produtos e não obterem adesão; por outro lado os empresários questionam a falta de ofertas;
- * Resultado 7: Melhorar a adesão às capacitações e aos eventos disponibilizados pelas instituições parceiras como parte do processo de interação maior entre empreendimentos e instituições parceiras, além da melhoria da competitividade desses empreendimentos;
- * Resultado 8: 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 9: Aumentar as vendas e a promoção dos produtos da região por meio de ações específicas de divulgação. As confecções da região precisam aumentar o seu faturamento para conseguir se fortalecer e fortalecer a economia do setor na região;
- * Resultado 10: Aumentar os acessos às linhas de crédito existentes e viabilizar linhas de crédito específicas para as demandas locais;
- * Resultado 11: Qualificação da mão de obra. A mão de obra está escassa e não passa por reciclagem para melhoria contínua, é necessário criar meios para qualificação da mão de obra;
- * Resultado 12: Qualificação da gestão das empresas. Por meio da melhoria de técnicas gerenciais e qualificação empresarial, melhorar a competitividade 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:

- * No mínimo 2 atas de reuniões realizadas no ano de 2014 e 4 atas de reuniões realizadas ao longo do ano de 2015, com a participação de 60% dos empreendimentos e entidades que apoiam o APL;
- * Documento de Regimento interno, 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 Outubro de 2014;

Resultado 2:

- * Documento de Regimento interno, 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 Outubro de 2014;

Resultado 3:

- * O APL conta atualmente com a participação de 36 empresas. Na primeira reunião de governança de 2016 deverá ser apresentada nova lista com incremento de pelo menos 50% de empresas. Espera-se que ao longo de 2015 sejam acrescidas aproximadamente 15 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;
- * Na primeira reunião de governança de 2016 apresentar nova lista com incremento de pelo menos 50% de empresas. Espera-se que ao longo de 2015 sejam acrescidas aproximadamente 15 empresas;

Resultado 4:

- * 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 Julho de 2015. Ao longo dos anos incluir novas alternativas de fornecedores;

Resultado 5:

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

Resultado 6:

- * Apresentar uma relação de ações conjuntas entre empresas e entidades apoiadoras do APL: os documentos de registro de participação deverão ser apresentados na primeira reunião de governança de 2016, com no mínimo seis ações conjuntas realizadas ao longo do ano de 2015;
- * Apresentar relação de eventos, capacitações, seminários, workshops, realizados pelas entidades parceiras: os documentos deverão ser apresentados na primeira reunião de governança de 2016, com no mínimo duas ações de apoio por entidade realizadas ao longo do ano de 2015;

Resultado 7:

- * Apresentar, na primeira reunião de governança de 2016, relação de capacitações oferecidas pelas entidades parceiras, com a participação de no mínimo 50% dos empreendimentos, considerando uma quantidade mínima de 04 capacitações realizadas ao longo do ano de 2015;

Resultado 8:

- * Apresentar, na primeira reunião de governança de 2015, pelo menos 4 informativos do APL para empresários da região;

Resultado 9:

- * 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;
- * De acordo com o levantamento realizado durante a elaboração do Plano de desenvolvimento, o faturamento dos 36 empreendimentos integrantes do APL é superior a 30 milhões. Ao considerar as mesmas empresas, espera-se que ocorra um incremento de 10% nesse faturamento até o ano em 2015, considerando o faturamento do ano de 2014. O registro de valor do faturamento de 2014 deve ser atualizado na segunda reunião de governança de 2016;
- * 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 10:

- * Apresentar na última reunião de governança de 2014, documento dos convênios realizados com Bancos e Instituições Privadas com linhas de crédito e financiamento em condições diferenciadas para as empresas integrantes do APL;

Resultado 11:

- * 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 12:

- * Avaliar ao longo de 2015 alternativas para melhoria nos processos de gestão da empresas e participação em Projeto de Qualificação Empresarial.

6. AÇÕES PREVISTAS

O quadro abaixo sintetiza as ações previstas para o APL de Confecções e Moda Noroeste 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	-	-
	Financiamento	02	02	03
	Governança e Cooperação	04; 05; 06; 07; 08; 09; 10; 11; 12; 13	-	-
	Competitividade e Inovação	14; 15	14; 15	16
	Formação e Capacitação	17; 18	-	19
	Divulgação e Comunicação	20; 21; 22	20; 21; 22	-
	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

6.1 Infraestrutura e Investimentos

AÇÃO 01 – VIABILIZAR LOCAL PARA CENTRAL DE VENDAS
DESCRIÇÃO: Infraestrutura física para venda dos produtos do APL
COORDENADOR: Comitê Gestor, Luís Agripino e Oscar Brito
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: A definir
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Município
DATA DE INÍCIO: Julho/15
DATA DE TÉRMINO: Junho/16
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Tornar o APL mais conhecido na região Aumentar as vendas e a promoção dos produtos da região por meio de ações específicas de divulgação

6.2 Financiamento

AÇÃO 02 – CRIAR CENTRAL DE VENDAS
DESCRIÇÃO: Criar a central de vendas, avaliar as alternativas das possíveis ações conjuntas de vendas, como por exemplo infraestrutura física para venda dos produtos do APL ou central de vendas eletrônica
COORDENADOR: Comitê Gestor, Luís Agripino e Oscar Brito
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: A definir
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Dependendo da alternativa selecionada, valor estimado pode variar de R\$ 50.000,00 a R\$ 300.000,00. Município e Estado.
DATA DE INÍCIO: Julho/15
DATA DE TÉRMINO: Junho/16
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Tornar o APL mais conhecido na região Aumentar as vendas e a promoção dos produtos da região por meio de ações específicas de divulgação

AÇÃO 03 – BUSCAR ALTERNATIVAS DE LINHAS DE CRÉDITO
DESCRIÇÃO: Buscar junto a entidades públicas e privadas alternativas de linhas de crédito, financiamentos e aporte de recursos com custo financeiro viável e de linha de crédito para financiar matéria-prima e construção. As linhas de créditos atuais são voltadas para aquisição de máquinas e equipamentos
COORDENADOR: Luis Agripino
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Comitê Gestor, Empresários e instituições financeiras
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Instituições Financeiras do Governo Federal (Caixa, Banco do Brasil)
DATA DE INÍCIO: Julho/14
DATA DE TÉRMINO: Outubro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Aumentar os acessos as linhas de crédito existentes e viabilizar linhas de crédito específicas para as demandas locais

6.3 Governança e Cooperação

AÇÃO 04 – CRIAR GRUPO DE E-MAILS
DESCRIÇÃO: Criação do Grupo de e-mails para comunicação entre as empresas do APL.
COORDENADOR: Márcio Maia
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Júlia Inácio

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Agosto/14
DATA DE TÉRMINO: Setembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Melhorar a comunicação entre os membros do APL

AÇÃO 05 – ELABORAR REGIMENTO INTERNO
DESCRIÇÃO: Escrever Regimento Interno com definição do comitê gestor do APL e instâncias decisórias
COORDENADOR: Márcio Maia
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Consultor SEBRAE, Empresários, fazer a mobilização para participação de número considerável para as definições
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SEBRAE e Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Agosto/14
DATA DE TÉRMINO: Setembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Formalização do APL Definição de responsabilidades

AÇÃO 06 – PREPARAR LISTA DE POTENCIAIS EMPREENDIMENTOS
DESCRIÇÃO: Preparar e validar lista de empresas potenciais ao APL, com definição de lista de produtos
COORDENADOR: Márcio Maia
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Júlia Inácio
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Julho/14
DATA DE TÉRMINO: Dezembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Tornar o APL mais conhecido na região

AÇÃO 07 – CRIAR UM PERIÓDICO DO APL
DESCRIÇÃO: Criar um periódico com informações importantes aos empresários relativas ao APL para melhorar a comunicação, criar uma rotina de comunicação com os empresários e esclarecer as dúvidas relativas à 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: Márcio Maia
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O tema para os informativos será definido pelo comitê gestor durante as reuniões de governança. A Julia Inácio ficará responsável por escrever,

enviar para aprovação o texto e disparar a comunicação.
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: A partir da primeira reunião de governança, SET/14
DATA DE TÉRMINO: Quinzenal
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Melhorar a comunicação entre os membros do APL Tornar o APL mais conhecido na região

AÇÃO 08 – REALIZAR REGISTRO DE PROPRIEDADE DA MARCA
DESCRIÇÃO: Realizar registro de marca / propriedade do APL. Dentre as ações já realizadas pelo APL estão a definição do nome e da logomarca do arranjo.
COORDENADOR: Márcio Maia
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Isis Pereira / SEBRAE e Júlia Inácio
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SEBRAE com contrapartida dos empresários. Estimativa: De R\$ 1.500,00 a R\$ 3.500,00
DATA DE INÍCIO: Outubro/14
DATA DE TÉRMINO: Janeiro/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Propriedade intelectual do APL. O registro da marca traz segurança para a utilização e divulgação

AÇÃO 09 – PREPARAR BANCO DE DADOS DE FORNECEDORES DO APL
DESCRIÇÃO: Levantamento das necessidades de matéria-prima, produtos e serviços demandados pelas empresas do APL para preparar busca e banco de fornecedores do APL.
COORDENADOR: Luís Agripino
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Fábio Pimentel e Oscar Brito
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Julho/14
DATA DE TÉRMINO: Julho/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Definir banco de dados de fornecedores para serviços comuns aos empreendimentos do APL

AÇÃO 10 – CRIAR ENTIDADE JURIDICA PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO APL
DESCRIÇÃO: Criar associação para institucionalização jurídica do APL
COORDENADOR: Márcio Maia e Marcos Saraiva
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Comitê Gestor
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos. Estimativa: De R\$

1.000,00 a R\$ 3.000,00
DATA DE INÍCIO: Agosto/14
DATA DE TÉRMINO: Dezembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Formalização do APL

AÇÃO 11 – CRIAR LOGOTIPO DO APL
DESCRIÇÃO: Criar logotipo do APL para definição de marca
COORDENADOR: Isis Pereira – SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: SEBRAE e empreendimentos
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SEBRAE
DATA DE INÍCIO: Julho/14
DATA DE TÉRMINO: Reunião de governança de Setembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Formalização do APL Melhorar a comunicação entre os membros do APL Tornar o APL mais conhecido na região

AÇÃO 12 – CRIAR SITE DO APL
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
COORDENADOR: Leônidas Godoy e Comitê Gestor
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: SEBRAE e verificar com outras entidades parceiras a possibilidade de participação
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SEBRAE com contrapartida dos empresários e/ou Instituição a incluir. Estimativa: De R\$ 750,00 a R\$ 5.000,00.
DATA DE INÍCIO: Janeiro/15
DATA DE TÉRMINO: Julho/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Formalização do APL Melhorar a comunicação entre os membros do APL Tornar o APL mais conhecido na região

AÇÃO 13 – PREPARAR WORKSHOP PARA APRESENTAÇÃO DE PORTFÓLIO DAS ENTIDADES PARCEIRAS
DESCRIÇÃO: Preparar Workshop das entidades que apoiam o APL, para divulgação de todos os produtos e serviços disponíveis aos empresários.
COORDENADOR: Patrícia – SESI

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Entidades que apoiam o APL
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Entidades que apoiam o APL
DATA DE INÍCIO: Reunião de governança de Setembro
DATA DE TÉRMINO: Reunião de governança de Outubro
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Aumentar a utilização dos portfólios de produtos e serviços das entidades que apoiam o APL Melhorar a adesão as capacitações e eventos disponibilizados pelas instituições parceiras

6.4 Competitividade e Inovação

AÇÃO 14 – APOIAR EMPRESAS NA OBTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ABVTEX
DESCRIÇÃO: Realizar levantamento de empresas que ainda não possuem certificação ABVTEX (Associação Brasileira do Varejo Têxtil) para realizar consultoria de apoio para obtenção do selo.
COORDENADOR: Isis Pereira – SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: SINCRONERJ e Isis Pereira – SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SINCRONERJ e SEBRAE
DATA DE INÍCIO: Julho/14
DATA DE TÉRMINO: Setembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Aumentar as vendas e a promoção dos produtos da região pelo reconhecimento da qualidade dos produtos e serviços das empresas do APL

AÇÃO 15 – VIABILIZAR E-SEDEX
DESCRIÇÃO: Para as empresas que realizam o comércio eletrônico, a falta de e-sedex na cidade de Itaperuna prejudica os prazos de entrega, afetando a decisão de compra.
COORDENADOR: Mariana Gomes e Reginaldo Nelasco - Empreendimento RMB Lingerie
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Mariana Gomes e Reginaldo Nelasco - Empreendimento RMB Lingerie
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Agosto/14
DATA DE TÉRMINO: Dezembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Aumentar as vendas dos empreendimentos integrantes do APL que realizam Comércio Eletrônico.

AÇÃO 16 – 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 também para à conquista e abertura do mercado externo

6.5 Formação e Capacitação

AÇÃO 17 – ADEQUAR AS CAPACITAÇÕES DE MÃO DE OBRA
DESCRIÇÃO: Adequar os cursos de capacitações da mão de obra para atender os requisitos de horas obrigatórias de estágio, de acordo com a definição do MEC.
COORDENADOR: SINCRONERJ
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: SENAI
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SINCRONERJ e SENAI
DATA DE INÍCIO: Agosto/14
DATA DE TÉRMINO: Julho/15, revisão anual
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Qualificação da mão de obra

AÇÃO 18 – DEFINIR DEMANDAS DE CAPACITAÇÃO
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 e agenda de cursos itinerantes para atendimento a todas as cidades do APL.
COORDENADOR: SINCRONERJ
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: SINCRONERJ, Comitê Gestor e SENAI
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SINCRONERJ, Comitê Gestor e SENAI
DATA DE INÍCIO: Reunião de governança de Novembro/14

DATA DE TÉRMINO: Reunião de governança de Novembro/14
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Qualificação da mão de obra

AÇÃO 19 – CAPACITAR MÃO DE OBRA
DESCRIÇÃO: Criar cursos para qualificar a mão de obra local e melhorar a oferta de profissionais demandados pelas confecções da região, principalmente de costureiras(os)
COORDENADOR: Comitê Gestor
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: MEC e/ou Sistema S
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MEC e/ou Sistema S
DATA DE INÍCIO: Janeiro/15
DATA DE TÉRMINO: Dezembro/16
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Qualificação da mão de obra

6.6 Divulgação e Comunicação

AÇÃO 20 – REALIZAR PLANO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
DESCRIÇÃO: Realizar plano de marketing com objetivo principal de conhecer o potencial de mercado e definir ações e estratégia de crescimento do APL
COORDENADOR: Comitê Gestor
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: SEBRAE e Empreendimentos
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SEBRAE (há possibilidade de contrapartida dos empresários). Estimativa: De: R\$ 5.000,00 a R\$ 25.000,00.
DATA DE INÍCIO: Março/15
DATA DE TÉRMINO: Outubro/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Tornar o APL mais conhecido na região Aumentar as vendas e a promoção dos produtos da região por meio de ações específicas de divulgação

AÇÃO 21 – MONTAR AGENDA DE EVENTOS
DESCRIÇÃO: Montar agenda de eventos para divulgação aos empresários e validação de participação
COORDENADOR: Comitê Gestor

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: SEBRAE, Senai Moda Design, SINCRONERJ
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SEBRAE, Senai Moda Design, SINCRONERJ e Empreendimentos
DATA DE INÍCIO: Reunião de governança de outubro /14
DATA DE TÉRMINO: Reunião de governança de fevereiro/15
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Tornar o APL mais conhecido na região Aumentar as vendas e a promoção dos produtos da região por meio de ações específicas de divulgação

AÇÃO 22 – PROMOVER EVENTO DO APL
DESCRIÇÃO: Realizar um evento próprio do APL (rodada de negócios / Exposições)
COORDENADOR: Comitê Gestor
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Empreendimentos e Governança
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Empreendimentos, Entidades apoiadoras, como Sistema S estadual, e eventuais patrocínios. Estimativa: De R\$ 50.000,00 a R\$ 150.000,00.
DATA DE INÍCIO: Janeiro/17
DATA DE TÉRMINO: Dezembro/17
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Tornar o APL mais conhecido na região Aumentar as vendas e a promoção dos produtos da região por meio de ações específicas de divulgação

7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O Plano de Desenvolvimento será gerido e acompanhado pela equipe de governança do APL. A 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 (vide 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, essa 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

- * 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;
 - Lista atualizada de empresas integrantes do APL;
 - 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;
 - Convênio com Instituições financeiras.

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. ANEXOS

Relação dos Anexos:

ANEXO I – Cronograma de Execução

ANEXO II - Relação das Ações

ANEXO III – Indicadores Econômicos e Sociais

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA NOROESTE
FLUMINENSE

ANEXO II - Relação das Ações

ITEM	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	DATA INÍCIO	DATA FIM	STATUS	OBSERVAÇÃO
01	VIABILIZAR LOCAL PARA CENTRAL DE VENDAS	jul/15	jul/16	Pendente	
02	CRIAR CENTRAL DE VENDAS	jul/15	jul/16	Pendente	
03	BUSCAR ALTERNATIVAS DE LINHAS DE CRÉDITO	out/14	out/14	Em andamento	
04	CRIAÇÃO DE GRUPO DE E-MAILS	ago/14	set/14	Realizado	
05	ELABORAR REGIMENTO INTERNO	ago/14	set/14	Pendente	
06	PREPARAR LISTA DE POTENCIAIS EMPREENDIMENTOS	jul/14	dez/14	Pendente	
07	CRIAR PERIÓDICO	set/14	Quinzenal	Pendente	
08	REALIZAR REGISTRO DE PROPRIEDADE DA MARCA	out/14	jan/15	Pendente	
09	PREPARAR BANCO DE DADOS DE FORNECEDORES DO APL	jul/14	jul/15	Pendente	
10	CRIAR ENTIDADE JURIDICA PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO APL	ago/14	dez/14	Pendente	
11	CRIAR LOGOTIPO DO APL	jul/14	set/14	Em andamento	
12	CRIAR SITE DO APL	jan/15	jul/15	Pendente	
13	PREPARAR WORKSHOP PARA APRESENTAÇÃO DE PORTFÓLIO DAS ENTIDADES PARCEIRAS	set/14	out/14	Pendente	
14	APOIO PARA EMPRESAS NA OBTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ABVTEX	jul/14	set/14	Em andamento	
15	VIABILIZAR E- SEDEX	ago/14	dez/14	Pendente	
16	DIPONIBILIZAR PEIEX PARA EMPRESAS DO APL	jan/15	dez/16	Pendente	
17	ADEQUAÇÃO DAS CAPACITAÇÕES DE MÃO DE OBRA	ago/14	jul/15	Pendente	
18	DEFINIR DEMANDAS DE CAPACITAÇÃO	nov/14	jul/15	Pendente	
19	CAPACITAÇÃO MÃO DE OBRA	jan/15	dez/16	Pendente	
20	REALIZAR PLANO DE MARKETING	mar/15	out/15	Pendente	
21	MONTAR AGENDA DE EVENTOS	out/14	fev/15	Pendente	
22	PROMOVER EVENTO DO APL	jan/17	dez/17	Pendente	

ANEXO III – Indicadores Econômicos e Sociais

Breve Descrição do Município de Itaperuna

Itaperuna fazia parte da capitania de São Tomé, posteriormente chamada de Paraíba do Sul, concedida ao fidalgo luso Pero de Góis por alvará de 10 de março de 1534. Durante dois séculos, a área conhecida como sertão da Pedra Lisa permaneceu inexplorada, até que alguns colonos se fixaram na parte leste do município, perto da barra do córrego São Domingos.

Por volta de 1830, instalou-se na área o desbravador José Lannes Dantas Brandão (ou José de Lana Dantas Brandão), que fundou a fazenda Porto Alegre com iniciativas que passaram a atrair população para o núcleo pioneiro do futuro município. Essa cidade se chamou Porto Alegre até 1885, ano em que foi elevada à categoria de vila de Itaperuna, na freguesia de Natividade do Carangola, pelo Decreto nº 2.810.

A atividade econômica predominante foi a criação de gado, que se desenvolveu em fazendas de grandes extensões. Entretanto, a partir do final do século XIX, com o advento da economia cafeeira, a colonização se efetuou de forma rápida e uniforme, promovendo um desenvolvimento acelerado da região. Os trilhos da estrada de ferro Carangola chegaram e a inauguração de seus serviços ocorreu em 25 de junho de 1883, com a presença de dom Pedro II.

Em 1887, o Decreto nº 2.921 cria a freguesia de São José do Avaí, tendo por sede o arraial de Porto Alegre, desaparecendo, portanto, essa designação. Igualmente desapareceu a designação de São José do Avaí em 6 de dezembro de 1889, em virtude do Decreto nº 2, passando a localidade a se chamar Itaperuna, elevando-se à categoria de cidade. Sua emancipação deu-se com a edição da Lei Provincial nº 2.810, de 24 de novembro de 1895.

O desenvolvimento da economia cafeeira foi responsável pela concentração de atividades comerciais e de serviços na cidade de Itaperuna, que passou a desempenhar funções de centro sub-regional do Norte Fluminense. O declínio da atividade cafeeira fez com que a região passasse a sofrer fortes efeitos regressivos. A pecuária de corte desenvolveu-se, então, voltada para o abastecimento dos grandes matadouros e frigoríficos, implantando-se posteriormente a produção leiteira, estimulada pela presença da fábrica de leite em pó Glória na sede municipal.

A área municipal, atualmente, não abrange a mesma base territorial da época da criação, que se estendia aos atuais municípios de Laje do Muriaé, Natividade e Porciúncula. Porém, sua importância permanece na região.

A cidade teve o núcleo inicial em torno da linha da estrada de ferro, à margem esquerda do rio Muriaé. Hoje, ambos os lados do rio estão ocupados pela malha urbana.

Itaperuna pertence à Região Noroeste Fluminense, que também abrange os municípios de Aperibé, Bom Jesus do Itabapoana, Cambuci, Italva, Itaocara, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciúncula, Santo Antônio de Pádua, São José de Ubá e Varre-Sai.

O município tem uma área total ² de 1.105,3 quilômetros quadrados, correspondentes a 20,6% da área da Região Noroeste Fluminense. Os limites municipais, no sentido horário, são: Minas Gerais, Natividade, Bom Jesus do Itabapoana, Campos dos Goytacazes, Italva, Cambuci, São José de Ubá, Miracema e Laje do Muriaé.

A BR-356 é o principal elemento de ligação com a região e o estado, ao encontrar-se com a BR-116 em Muriaé, Minas Gerais, e com a BR-101 em Campos, via Italva e Cardoso Moreira. Outras rodovias de acesso à cidade são a RJ-186, que vai para São José de Ubá, ao sul, e Bom Jesus do Itabapoana, a nordeste. A RJ-220 e a 214 sobem para Natividade e a RJ-116 chega ao distrito de Comendador Venâncio, vindo de Laje do Muriaé, a leste.

Importante eixo rodoviário do interior do estado, a RJ-116, sai de Itaboraí e segue por Cachoeiras de Macacu, Nova Friburgo, Bom Jardim, Duas Barras, Cordeiro, Macuco, São Sebastião do Alto, Itaocara, Aperibé, Santo Antônio de Pádua, Miracema, Laje do Muriaé e conecta com a BR-356 a noroeste de Itaperuna, na localidade de Comendador Venâncio.

Indicadores Econômicos e Sociais

A população estimada pelo IBGE em 2013 é de 98.004 habitantes. A tabela abaixo retrata o último levantamento do IBGE de 2010.

Área da unidade territorial	1.105,341 km ²
Estabelecimentos de Saúde SUS	46 estabelecimentos
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - 2010 (IDHM 2010)	0,730
Matrícula - Ensino fundamental – 2012	12.799 matrículas
Matrícula - Ensino médio – 2012	3.356 matrículas
Número de unidades locais	2.896 unidades
Pessoal ocupado total	22.806 pessoas
PIB per capita a preços correntes – 2011	16.281,80 reais
População residente	95.841 pessoas
População residente – Homens	46.553 pessoas
População residente – Mulheres	49.288 pessoas
População residente alfabetizada	83.101 pessoas

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE CONFECÇÕES E MODA NOROESTE
FLUMINENSE

População residente que frequentava creche ou escola	26.267 pessoas
População residente, religião católica apostólica romana	50.664 pessoas
População residente, religião espírita	1.227 pessoas
População residente, religião evangélicas	35.392 pessoas
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes – Rural	333,33 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	1.137,01 reais
Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes com rendimento domiciliar, por situação do domicílio – Urbana	2.144,72 reais

Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

A tabela abaixo demonstra o número de estabelecimentos, por setor nos municípios do Noroeste Fluminense nos anos de 2011 e 2012, conforme RAIS/MTE:

IBGE Gr Setor	1 - Indústria		2 - Construção Civil		3 - Comércio		4 - Serviços		5 - Agropecuária		Total	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Rj-Aperibe	51	52	3	2	79	80	37	36	10	12	180	182
Rj-Bom Jesus do Itabapoana	67	60	30	30	345	342	262	248	155	180	859	860
Rj-Cambuci	16	18	3	2	70	67	58	49	68	79	215	215
Rj-Italva	28	28	3	6	107	110	49	42	35	32	222	218
Rj-Itaocara	57	49	11	9	245	246	119	113	68	67	500	484
Rj-Itaperuna	319	315	105	105	971	953	834	794	379	397	2608	2564
Rj-Laje do Muriae	12	12	3	3	29	28	21	21	62	65	127	129
Rj-Miracema	56	54	9	12	213	196	110	109	100	99	488	470
Rj-Natividade	11	12	7	5	99	98	56	56	103	111	276	282
Rj-Porciuncula	30	30	6	4	128	119	86	74	55	55	305	282
Rj-Santo Antonio de Padua	225	211	39	39	453	408	263	255	157	162	1137	1075
Rj-Sao Jose de Uba	9	8	7	8	59	52	30	32	44	42	149	142
Rj-Varre e Sai	8	8	2	2	40	39	20	16	24	22	94	87
TOTAL GERAL	889	857	228	227	2838	2738	1945	1845	1260	1323	7160	6990

Números de vínculos de empregos para o setor têxtil (base Dezembro/13):

Município-Rio de Janeiro	11-Indústria Têxtil	12-Indústria Calçados	Total
RJ-APERIBE	101	0	101
RJ-BOM JESUS DO ITABAPOANA	69	0	69
RJ-CAMBUCI	26	0	26
RJ-ITALVA	52	0	52
RJ-ITAOCARA	169	0	169
RJ-ITAPERUNA	1361	12	1373
RJ-LAJE DO MURIAE	27	0	27
RJ-MIRACEMA	81	0	81
RJ-NATIVIDADE	1	0	1
RJ-PORCIUNCULA	51	0	51
RJ-SANTO ANTONIO DE PADUA	13	1	14
RJ-SAO JOSE DE UBA	0	0	0
RJ-VARRE E SAI	6	0	6
Total	1957	13	1970

Números de vínculos de empregos por CNAE, setor têxtil (base Dezembro/13):

Município-Rio de Janeiro	Acabamentos em fios, tecidos e artefatos têxteis	Fabricação de artefatos têxteis, exceto vestuário	Confecção de artigos do vestuário e acessórios	Fabricação de artigos de malharia e tricotagem	Fabricação de calçados	Total
RJ-APERIBE	0	22	79	0	0	101
RJ-BOM JESUS DO ITABAPOANA	0	3	66	0	0	69
RJ-CAMBUCI	0	0	26	0	0	26
RJ-ITALVA	0	0	52	0	0	52
RJ-ITAOCARA	0	0	155	14	0	169
RJ-ITAPERUNA	9	247	1105	0	12	1373
RJ-LAJE DO MURIAE	0	0	27	0	0	27
RJ-MIRACEMA	36	0	45	0	0	81
RJ-NATIVIDADE	0	0	1	0	0	1
RJ-PORCIUNCULA	0	0	41	10	0	51
RJ-SANTO ANTONIO DE PADUA	0	2	11	0	1	14
RJ-SAO JOSE DE UBA	0	0	0	0	0	0
RJ-VARRE E SAI	0	0	6	0	0	6
TOTAL	45	274	1614	24	13	1970