



MINISTÉRIO DA
INTEGRAÇÃO E DO
DESENVOLVIMENTO
REGIONAL



PRODUTO 4

Plano de ações estratégicas para desenvolvimento dos setores Têxtil e de Confecções na área de atuação da Sudene.

BRA/17/019 – Desenvolvimento Regional Sustentável do Nordeste

Elaboração de Estudos, Pesquisas, Diagnósticos e Plano de Ação para os Principais Polos Têxtil e de Confecções da Área de Atuação da Sudene

Consórcio

América-Fato

BRA/17/019 – Desenvolvimento Regional Sustentável do Nordeste

**Elaboração de Estudos, Pesquisas, Diagnósticos e Plano de Ação
para os Principais Polos Têxtil e de Confecções da Área de
Atuação da Sudene**

Contrato BRA10/1414/39951/1415/39952/2022

Produto 4

Plano de ações estratégicas para desenvolvimento dos setores Têxtil e de Confecções na área de atuação da Sudene.

Setembro de 2023.

Informações de Contrato			
Nome:	Elaboração de Estudos, Pesquisas, Diagnósticos e Plano de Ação para os Principais Polos Têxtil e de Confeções da Área de Atuação da Sudene		
Número:	BRA10/1414/39951/1415/39952/2022		
Contratante	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD		
Beneficiária	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - Sudene Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação		
Versão	Data	Alterações	Responsável
1.0	04/09/2023	Entrega de Produto	Eduardo Audibert
2.0	28/09/2023	Ajustes conforme parecer	Eduardo Audibert

SUMÁRIO

Apresentação	12
Introdução.....	16
1. Síntese do Diagnóstico	18
2. Cenários para o planejamento de ações.....	24
2.1. Cenários do estudo Brasil 2035.....	30
2.2. Megatendências mundiais 2040	39
2.3. Cenários de planejamento.....	49
3. Plano de ações	59
3.1. Acesso a mercados	61
3.2. Inovação e tecnologia.....	67
3.3. Investimento e financiamento	70
3.4. Aperfeiçoamento da governança econômica	73
4. Modelo de governança	77
4.1. Referencial conceitual da governança	77
4.2. Estrutura de Governança Econômica para o Setor.....	83
5. Relatórios estaduais	93
5.1. Ceará	96
5.1.1. Fortaleza	100
5.1.2. Caucaia	101
5.1.3. Maracanaú	102
5.1.4. Maranguape	103
5.1.5. Pacatuba	103
5.1.6. Horizonte.....	104
5.1.7. Pacajus	104
5.1.8. Plano de ações do aglomerado regional de Fortaleza	105
5.1.9. Frecheirinha	109
5.2. Pernambuco.....	112
5.2.1. Caruaru	116
5.2.2. Toritama	117
5.2.3. Santa Cruz do Capibaribe	118
5.2.4. Plano de ações do aglomerado regional do Agreste Pernambucano.....	119
5.2.5. Recife	123
5.2.6. Jaboatão dos Guararapes	124
5.2.7. Abreu e Lima	125
5.2.8. Plano de ações do aglomerado da região imediata de Recife	125
5.3. Bahia.....	129
5.3.1. Salvador	132

5.3.2.	Camaçari.....	133
5.3.3.	Mata de São João	133
5.3.4.	Feira de Santana.....	134
5.3.5.	Conceição do Coité	135
5.3.6.	Plano de ações do aglomerado regional da região metropolitana de Salvador.....	135
5.3.7.	Vitória da Conquista	140
5.3.8.	Valença	142
5.3.9.	Itabuna	143
5.4.	Rio Grande do Norte	144
5.4.1.	Natal.....	146
5.4.2.	Macaíba	146
5.4.3.	Parnamirim.....	147
5.4.4.	Plano de ações do aglomerado da região imediata de Natal	148
5.5.	Paraíba.....	152
5.5.1.	João Pessoa	154
5.5.2.	Santa Rita	155
5.5.3.	Campina Grande	155
5.5.4.	Itaporanga	156
5.5.5.	São Bento	156
5.5.6.	Plano de ações do estado da Paraíba.....	157
5.6.	Minas Gerais	160
5.6.1.	Montes Claros	162
5.6.2.	Pirapora.....	162
5.6.3.	Mantena	163
5.6.4.	Plano de ações dos aglomerados do setor em Minas Gerais	164
5.7.	Espírito Santo.....	167
5.7.1.	Colatina	168
5.7.2.	São Gabriel da Palha	169
5.7.3.	Plano de ações dos aglomerados do setor no Espírito Santo.....	170
5.8.	Sergipe.....	173
5.8.1.	Aracaju.....	175
5.8.2.	Riachuelo	175
5.8.3.	Estância	176
5.8.4.	Neópolis	177
5.8.5.	Tobias Barreto.....	177
5.8.6.	Plano de ações do estado de Sergipe	178
5.9.	Piauí.....	181
5.9.1.	Teresina	182
	Referências	186

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento	50
Quadro 2 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Investimento em infraestrutura hídrica, de transporte, de energia, de comunicação e de conectividade.....	50
Quadro 3 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento institucional e capacitação dos órgãos governamentais.....	51
Quadro 4 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento industrial.....	52
Quadro 5 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento regional	53
Quadro 6 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento sub-regional e local	54
Quadro 7 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento, integração e convergência tecnológica.....	55
Quadro 8 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Meio ambiente	56
Quadro 9 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento do setor têxtil e de confecções na área de atuação da Sudene.....	57
Quadro 10 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados	65
Quadro 11 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia.....	69
Quadro 12 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento.....	73
Quadro 13 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança.....	75
Quadro 14 – Objetivos, Instrumentos e Instâncias de Coordenação	82
Quadro 15 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Região Imediata de Fortaleza.....	106
Quadro 16 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Região Imediata de Fortaleza.....	107
Quadro 17 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Região Imediata de Fortaleza.....	108
Quadro 18 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Região Imediata de Fortaleza.....	109
Quadro 19 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerado de Frecheirinha.....	111
Quadro 20 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerado de Frecheirinha.....	111
Quadro 21 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerado de Frecheirinha.....	112
Quadro 22 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerado de Frecheirinha.....	112
Quadro 23 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – aglomerado regional do Agreste Pernambucano.....	120
Quadro 24 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – aglomerado regional do Agreste Pernambucano.....	121
Quadro 25 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – aglomerado regional do Agreste Pernambucano.....	122
Quadro 26 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – aglomerado regional do Agreste Pernambucano.....	123
Quadro 27 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Região Imediata de Recife	127

Quadro 28 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Região Imediata de Recife	128
Quadro 29 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Região Imediata de Recife	128
Quadro 30 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Região Imediata de Recife	129
Quadro 31 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Região metropolitana de Salvador	137
Quadro 32 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Região metropolitana de Salvador	138
Quadro 33 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Região metropolitana de Salvador	139
Quadro 34 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Região metropolitana de Salvador	139
Quadro 35 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerado de Vitória da Conquista/BA.....	141
Quadro 36 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerado de Vitória da Conquista/BA.....	141
Quadro 37 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerado de Vitória da Conquista/BA	142
Quadro 38 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerado de Vitória da Conquista/BA	142
Quadro 39 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Região Imediata de Natal	149
Quadro 40 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Região Imediata de Natal	150
Quadro 41 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Região Imediata de Natal	151
Quadro 42 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Região Imediata de Natal	151
Quadro 43 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerados da Paraíba	158
Quadro 44 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerados da Paraíba	159
Quadro 45 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerados da Paraíba	159
Quadro 46 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerados da Paraíba	160
Quadro 47 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerados no estado de Minas Gerais	165
Quadro 48 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerados no estado de Minas Gerais	166
Quadro 49 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerados no estado de Minas Gerais	166
Quadro 50 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerados no estado de Minas Gerais	167
Quadro 51 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerados no estado do Espírito Santo	171

Quadro 52 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerados no estado do Espírito Santo	172
Quadro 53 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerados no estado do Espírito Santo	173
Quadro 54 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerados no estado do Espírito Santo	173
Quadro 55 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerados de Sergipe	179
Quadro 56 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerados de Sergipe	179
Quadro 57 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerados de Sergipe	180
Quadro 58 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerados de Sergipe	181
Quadro 59 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerado de Teresina/PI	183
Quadro 60 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerado de Teresina/PI	183
Quadro 61 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerado de Teresina/PI	184
Quadro 62 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerado de Teresina/PI	184

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da área de atuação da SUDENE	14
Figura 2 – Representação do modelo de cenarização	27
Figura 3 – Modelos de Governança	80
Figura 4 – A Quádrupla Hélice	83
Figura 5 – Estrutura de Governança para o setor Têxtil e de Confecções na área de atuação da Sudene	85
Figura 6 – Instâncias de coordenação da Governança	86
Figura 7 – Caminho crítico de operacionalização das estratégias de governança	88
Figura 8 – Dinâmica de funcionamento da governança econômica	90
Figura 9 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Ceará (2021)	97
Figura 10 – Distribuição dos aglomerados do setor na região imediata de Fortaleza/CE.....	98
Figura 11 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Ceará (2021)	100
Figura 12 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Pernambuco (2021)	113
Figura 13 – Distribuição dos aglomerados do setor em Pernambuco.	114
Figura 14 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Pernambuco (2021).....	116
Figura 15 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Bahia (2021).....	130
Figura 16 – Distribuição dos aglomerados do setor na região metropolitana de Salvador.	131
Figura 17 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Bahia (2021).....	132

Figura 18 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Rio Grande do Norte (2021)	144
Figura 19 – Distribuição dos aglomerados do setor na região de Natal/Macaíba.	145
Figura 20 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Rio Grande do Norte (2021)	146
Figura 21 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Paraíba (2021) ...	152
Figura 22 – Distribuição dos aglomerados do setor na Paraíba.	153
Figura 23 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Paraíba (2021).....	154
Figura 24 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Minas Gerais na Área de atuação da Sudene (2021).....	161
Figura 25 – Distribuição dos aglomerados do setor em Minas Gerais.	161
Figura 26 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Minas Gerais (2021)	162
Figura 27 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Espírito Santo (2021)	167
Figura 28 – Distribuição dos aglomerados do setor no Espírito Santo.....	168
Figura 29 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Espírito Santo (2021) ...	168
Figura 30 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Sergipe (2021).....	174
Figura 31 – Distribuição dos aglomerados do setor em Sergipe.	174
Figura 32 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Sergipe (2021).....	175
Figura 33 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Piauí (2021).....	182
Figura 34 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Piauí (2021)	182

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Fortaleza/CE (2021)	101
Tabela 2 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Caucaia/CE (2021) .	102
Tabela 3 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Maracanaú/CE (2021)	102
Tabela 4 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Maranguape/CE (2021)	103
Tabela 5 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Pacatuba/CE (2021)	103
Tabela 6 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Horizonte/CE (2021)	104
Tabela 7 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Pacajus/CE (2021) .	104
Tabela 8 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Frecheirinha/CE (2021)	110
Tabela 9 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Caruaru/PE (2021) .	117
Tabela 10 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Toritama/PE (2021)	118
Tabela 11 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Santa Cruz do Capibaribe/PE (2021).....	118
Tabela 12 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Recife/PE (2021) ..	124
Tabela 13 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Jaboatão dos Guararapes/PE (2021)	125

Tabela 14 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Abreu e Lima/PE (2021)	125
Tabela 15 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Salvador/BA (2021)	133
Tabela 16 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Camaçari/BA (2021)	133
Tabela 17 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Mata de São João/BA (2021)	134
Tabela 18 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Feira de Santana/BA (2021)	134
Tabela 19 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Conceição do Coité/BA (2021)	135
Tabela 20 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Vitória da Conquista/BA (2021)	140
Tabela 21 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Valença/BA (2021)	143
Tabela 22 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Itabuna/BA (2021)	143
Tabela 23 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Natal/RN (2021)....	146
Tabela 24 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Macaíba/RN (2021)	147
Tabela 25 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Parnamirim/RN (2021)	147
Tabela 26 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – João Pessoa/PB (2021)	154
Tabela 27 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Santa Rita/PB (2021)	155
Tabela 28 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Campina Grande/PB (2021)	155
Tabela 29 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Itaporanga/PB (2021)	156
Tabela 30 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – São Bento/PB (2021)	156
Tabela 31 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Montes Claros/MG (2021)	162
Tabela 32 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Pirapora/MG (2021)	163
Tabela 33 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Mantena/MG (2021)	163
Tabela 34 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Colatina/ES (2021)	169
Tabela 35 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – São Gabriel da Palha/ES (2021)	169
Tabela 36 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Aracaju/SE (2021)	175
Tabela 37 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Riachuelo/SE (2021)	176
Tabela 38 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Estância/SE (2021)	176
Tabela 39 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Neópolis/SE (2021)	177

Tabela 40 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Tobias Barreto/SE (2021) 177

Tabela 41 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Teresina/PI (2021) 183

LISTA DE SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AI – Inteligência artificial (sigla em inglês)

APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

API – Arranjo produtivo industrial

APL – Arranjo produtivo local

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

ESG – Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)

EUA – Estados Unidos da América

Finep – Financiadora de Estudos e Projetos

MDR – Ministério do Desenvolvimento Regional

MEI – Micro empresa individual

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

PIB – Produto Interno Bruto

PPP – Parcerias público-privadas

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Senai – Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial

Sesi – Serviço Social da Indústria

Sudene – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

Apresentação

Um plano de Estado compatível com os desafios do novo milênio tem no seu cerne a articulação e a coordenação de distintos atores institucionais para alavancar um desenvolvimento sustentável perene. A estruturação de políticas e ações que contribuam para a redução das desigualdades, que potencializem as oportunidades específicas de cada região e que, assim, possibilitem a transição para uma economia de baixo impacto e inclusiva é um desafio síntese, que se desdobra em desafios multidimensionais para a implementação do desenvolvimento regional no Brasil.

Diante deste contexto, a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste¹, instituída em 1959 a partir da Lei Nº 3.692, de 15 de dezembro de 1959² e denominada como de natureza autárquica especial, administrativa e financeiramente autônoma, integrante do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal, com sede na cidade de Recife, Estado de Pernambuco, e vinculada ao Ministério da Integração Nacional, conforme previsto na Lei Complementar Nº 125, de 3 de janeiro de 2007, visa, em articulação com o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), reposicionar-se como ator chave para estimular e reorientar políticas públicas voltadas para o desenvolvimento regional do Nordeste.

Com vista a “promover o desenvolvimento includente e sustentável de sua área de atuação e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional”³, compete à Sudene, conforme atribuído no Art. 4º da referida Lei Complementar:

- definir objetivos e metas econômicas e sociais que levem ao desenvolvimento sustentável de sua área de atuação;
- formular planos e propor diretrizes para o desenvolvimento de sua área de atuação de forma articulada entre as políticas nacional de desenvolvimento regional e os planos nacionais, estaduais e locais;
- propor diretrizes para definir a regionalização da política industrial de sua área de atuação;
- articular e propor programas e ações nos Ministérios setoriais para o desenvolvimento regional, fomentando a cooperação das forças sociais

¹ Conforme a Lei Complementar Nº 125/2007, Art 8º: “Integram o Conselho Deliberativo da Sudene: I - os Governadores dos Estados do Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Minas Gerais e Espírito Santo; II - os Ministros de Estado da Fazenda, da Integração Nacional e do Planejamento, Orçamento e Gestão; III - os Ministros de Estado das demais áreas de atuação do Poder Executivo; IV - 3 (três) representantes dos Municípios de sua área de atuação, escolhidos na forma a ser definida em ato do Poder Executivo; V - 3 (três) representantes da classe empresarial e 3 (três) representantes da classe dos trabalhadores de sua área de atuação, indicados na forma a ser definida em ato do Poder Executivo; VI - o Presidente do Banco do Nordeste do Brasil S/A – BNB; VII - o Superintendente da Sudene”. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp125.htm.

² Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l3692.htm

³ Menção ao Edital. Página 33.

representativas de sua área de atuação e diferenciando regionalmente as políticas públicas nacionais;

- apoiar, em caráter complementar, investimentos públicos e privados nas áreas de infraestrutura econômica e social, capacitação de recursos humanos, inovação e difusão tecnológica, políticas sociais e culturais e iniciativas de desenvolvimento sub-regional;
- estimular, por meio da administração de incentivos e benefícios fiscais, os investimentos privados prioritários e as iniciativas de desenvolvimento sub-regional em sua área de atuação;
- promover programas de assistência técnica e financeira internacional em sua área de atuação;
- propor as prioridades e os critérios de aplicação dos recursos dos fundos de desenvolvimento e dos fundos setoriais na sua área de atuação;
- promover o desenvolvimento econômico, social e cultural e a proteção ambiental do semiárido através de políticas sub-regionais.

Para fazer jus às competências previstas na lei e expandir suas capacidades institucionais, torna-se importante, por parte da Sudene, dotar-se de conhecimentos técnicos que possam culminar em planos de ações para melhor promover o desenvolvimento regional na área em que atua. Para isto, e com vistas a apoiar o MDR, a Sudene tem como instrumento estratégico-político e de planejamento o Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE), estabelecido em 2019 a partir da Lei Complementar 125/2007.

O PRDNE, que tramita no Congresso Nacional na forma do Projeto de Lei 6163/2019⁴, visa a estimular e reorientar políticas públicas voltadas para o desenvolvimento socioeconômico, inclusivo e sustentável, e a competitividade produtiva de área de atuação da Sudene. O Plano foi elaborado pela Superintendência e aprovado por seu Conselho Deliberativo. Em julho de 2023, foi aprovado pelo Conselho a atualização do PRDNE 2024-2027⁵, estando estruturado em sete eixos estratégicos para gerar transformações na realidade regional do Nordeste brasileiro: Desenvolvimento Produtivo; Inovação; Infraestrutura econômica e urbana; Meio Ambiente; Desenvolvimento Social; e Educação.

Com base na aposta estratégica “Fortalecimento das redes de cidades intermediárias como âncora para os sistemas inovativos e produtivos locais da sua área de influência”⁶, bem como auxiliar a Sudene na dotação de conhecimento, ferramentas e instrumentos técnicos, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) celebrou junto à Sudene o Acordo BRA/17/019 – Projeto de Desenvolvimento Regional do Nordeste. Para munir a Sudene de “conhecimentos especializados e capacidades institucionais aprimoradas para a

⁴ Projeto de Lei 6163/2019, que institui o Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste - PRDNE, está disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2230650>

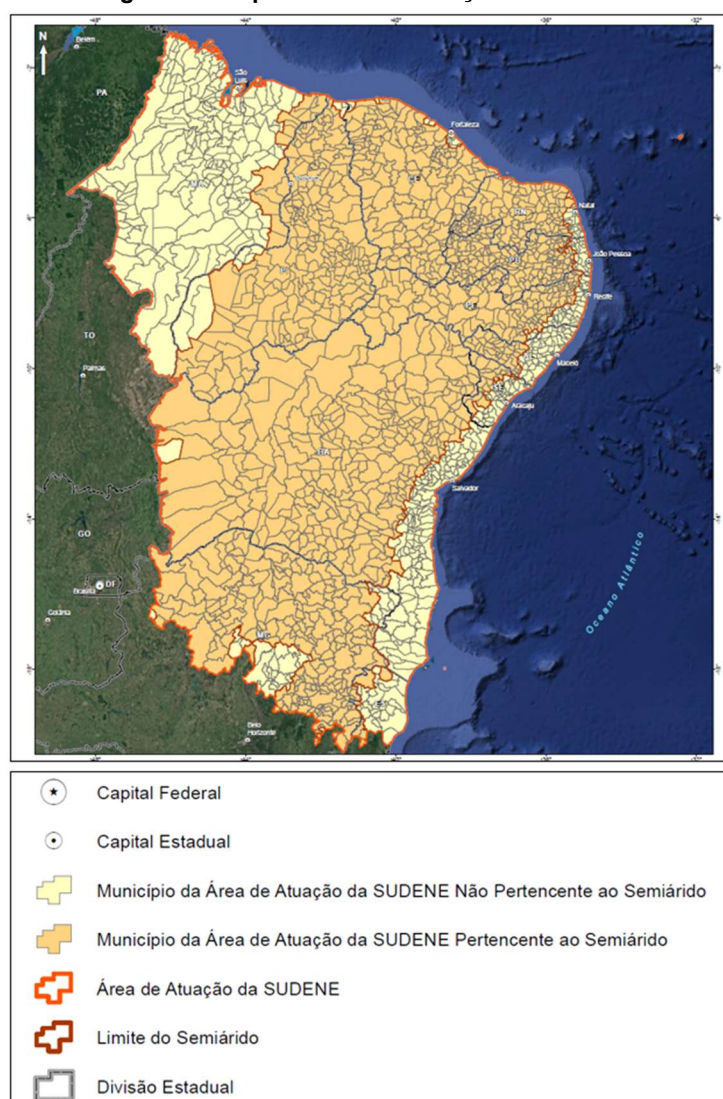
⁵ <https://www.gov.br/sudene/pt-br/assuntos/prdne>

⁶ Disponível em: <https://www.gov.br/sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/prdne-24-27-para-publicacao-aprovada-pela-resolucao-condel-167-de-10-08-2023.pdf>

condução de processos de desenvolvimento regional sustentável⁷, foi realizado o contrato nº BRA10/1414/39951/1415/39952/2022 para a Elaboração de Estudos, Pesquisas, Diagnósticos e Plano de Ação para os Principais Polos Têxtil e de Confecções da Área de Atuação da Sudene, considerando a relevância do setor para a região.

Diante disso, este estudo tem como principal escopo analisar os desafios, as potencialidades e as estratégias para aumentar a competitividade, ampliar a capacidade produtiva, o emprego e a geração de renda do setor. Ademais, dada a abrangência da área de atuação da Superintendência⁸, que contempla atualmente 2074 municípios - toda a região Nordeste e mais 249 municípios de Minas Gerais e 31 do Espírito Santo (Figura 1) - o estudo tem como foco realizar um estudo do setor, de suas principais aglomerações sub-regionais, oportunidades e obstáculos ao seu desenvolvimento.

Figura 1 – Mapa da área de atuação da SUDENE



Fonte: Consórcio América-Fato.

⁷ Menção ao Edital. Página 33.

⁸ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp125.htm ou pelo link <https://www.gov.br/sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/area-de-atuacao>

Embora seja um planejamento setorial, o estudo tem como referência a contribuição ao desenvolvimento regional, orientando-se por premissas como o alinhamento ao PRDNE e ao Plano Plurianual (PPA), bem como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. Conforme estabelecido no Termo de Referência, o estudo proporcionará um “melhor direcionamento das ações da Sudene em prol do desenvolvimento da região a partir das cadeias Têxtil e de Confecções, com destaque para a articulação de atores e estratégias e ações de desenvolvimento, assim como para a alocação de recursos dos Fundos Regionais e de incentivos fiscais”⁹.

Destaca-se, assim, a relevância do Projeto para contribuir com os ODS 1 (Erradicação da Pobreza), ODS 8 (Promoção do trabalho decente e do crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável), ODS 9 (Promoção da indústria inclusiva e sustentável, fomento à inovação e a construção de infraestrutura resiliente) e ODS 10 (Redução das desigualdades regionais).

⁹ Menção ao Edital. Página 37.

Introdução

Este relatório apresenta o Plano de Ações e o modelo de governança proposto para o setor têxtil e de confecções na área de atuação da Sudene, correspondendo ao Produto 4 do contrato BRA10/1414/39951/1415/39952/2022.

A indústria têxtil e de confecções na área de atuação da Sudene é um setor importante para a economia regional, sendo responsável pela geração de empregos e renda em diversos estados. Com uma história que remonta ao século XVII, quando a produção de algodão se tornou uma atividade importante na região, a indústria têxtil e de confecções na região tem evoluído ao longo dos anos, se adaptando às mudanças tecnológicas e econômicas orientadas pelos movimentos internacionais e nacionais do mercado do setor.

Este relatório tem como subsídio o Produto 3 deste estudo, que elaborou o diagnóstico do setor, e o Produto 2, que identificou as principais aglomerações do setor na área de atuação da Sudene. Os achados e as análises realizadas nesses produtos estão sumarizadas na síntese do diagnóstico apresentada no capítulo 1, a qual corresponde a uma visão resumida do cenário atual do setor e está voltada para destacar aspectos considerados os mais relevantes para fins da proposição de um planejamento e de um modelo de governança.

Entretanto, um planejamento de médio prazo como o aqui apresentado, requer a elaboração de cenários que apontem, de um lado, para as tendências de evolução do ambiente envolvente de inserção do setor e, de outro, para possíveis rupturas que possam estar se apresentado para o futuro, conforme apresentado no capítulo 2, resultando em cenários alternativos que informam a construção do cenário de referência adotado pelo estudo para a proposição do Plano de Ações para o setor.

O Plano de Ações proposto é apresentado no capítulo 3, organizado a partir de quatro componentes: acesso a mercados; inovação e tecnologia; investimento e financiamento; e aperfeiçoamento da governança econômica. Os componentes são aqui entendidos como temáticas agregadoras, em torno das quais são propostas estratégias consideradas essenciais para o desenvolvimento do setor, objetivos gerais dentro de cada estratégia e indicativos de ações a serem desenvolvidas para atendimento desses objetivos. São apresentados, também, stakeholders considerados relevantes para cada objetivo. A forma de apresentação do planejamento é através de uma matriz de planejamento no nível estratégico, orientativa e voltada a destacar a característica integrada que as ações precisam ter para alcançar os objetivos estratégicos definidos. A elaboração do Plano de Ações assumiu que não há estratégias as quais, sozinhas, irão representar uma modificação suficiente para alavancar o crescimento do setor. Para isso, são propostas diferentes estratégias, articuladas entre si e a serem ajustadas à realidade de cada local em peso e importância, para que possam desencadear processos sustentáveis de crescimento. Sendo assim, o foco de atuação precisa ser dirigido a um conjunto de objetivos e ações que, juntas, acredita-se que irão propiciar o atendimento dos requisitos de desenvolvimento associados aos componentes aqui propostos.

Identificadas e propostas as ações, o capítulo 4 apresenta uma discussão conceitual e um modelo geral de governança para o setor. Cabe observar que não se trata de um modelo a ser operacionalizado como se fosse um componente do plano de ações, o qual possui um componente de aperfeiçoamento da governança. Trata-se, nesse capítulo 4, de estabelecer diretrizes e uma proposta de estruturação voltada a desenvolver o pleno potencial de articulação e cooperação para o desenvolvimento do setor, ponderando, entretanto, as limitações, dificuldades e desafios a serem superados. Ou seja, trata-se de um modelo orientativo e não operacional, uma vez que a operacionalização de um esforço de qualificação da governança não pode prescindir da participação das partes interessadas desde o início do planejamento.

Este relatório se encerra no capítulo 5 no qual são discutidos os aspectos que permitiriam especificar tanto o plano de ações, quanto o modelo de governança, para a realidade dos estados que abrigam os polos regionais relevantes do setor na área de atuação da Sudene. De maneira geral, o plano de ações proposto não é específico para níveis geográficos diferenciados, mas para componentes que estão presentes em todo o setor, ainda que quando forem aplicados à situação concreta de um estado ou localidade, possam ser direcionados de forma mais ajustada à realidade local. Sendo assim, nos relatórios estaduais, são levantadas especificidades e direcionadas estratégias buscando contemplar os principais polos ou concentrações regionais, ou seja, regiões que contam com aglomerações do setor em municípios próximos geograficamente, analisando especificidades que devem ser consideradas na adaptação do plano de ações e do modelo de governança à realidade local.

Por fim, cabe observar que o direcionamento estratégico proposto neste plano de ações está baseado em uma visão atual e de evolução futura do setor têxtil e de confecções, destacando aspectos estratégicos que possam permitir o crescimento sustentado do setor e potencialize sua contribuição, que já é importante atualmente, para o desenvolvimento regional. A forma como essas estratégias podem ter as ações sugeridas operacionalizadas, ou outras novas que surjam do processo de implementação do plano de ações, irá depender de um complexo, porém, necessário esforço de desenvolvimento de uma governança regional eficiente. Ou seja, o principal patrimônio a ser desenvolvido pelo setor, inegavelmente, é o seu capital social, requerendo a atuação articulada de todas as partes interessadas envolvidas no processo de crescimento setorial e desenvolvimento regional.

1. Síntese do Diagnóstico

Neste capítulo é desenvolvida uma leitura sintética de aspectos destacados do diagnóstico do setor com relação mais direta com as estratégias e as ações propostas para o setor. Uma síntese conclusiva mais detalhada do diagnóstico é apresentada no capítulo 6 do Produto 3 Diagnóstico do setor.

O valor adicionado da indústria da transformação vem perdendo participação no PIB no Brasil e no mundo de maneira geral, o que é acompanhado pelo setor têxtil e de confecções, com participação de 6% no valor gerado pela indústria brasileira em 2021. Em relação ao Brasil, a área de atuação da Sudene concentrava em média 16,5% do total de estabelecimentos e 19,4% dos vínculos de emprego no período entre 2010 e 2021, com média de vínculos por estabelecimento um pouco maior (16,8) que a brasileira (14,2). A participação na produção nacional do setor têxtil e de confecções da área de atuação da Sudene é próxima de sua participação no PIB, sendo responsável por 13,0% do emprego formal e por 8,2% da remuneração média mensal da indústria em 2021, destacando, por um lado, sua importância regional e, por outro, a remuneração média menor da força de trabalho em relação à indústria (MTP/RAIS).

A evolução recente do emprego no setor registra redução no número de estabelecimentos e vínculos a partir de 2015, com retomada apenas em 2021, com redução de 24,8% no total de estabelecimentos e 9,9% nos empregos. O setor é composto principalmente por empresas de pequeno porte, apenas 14 estabelecimentos com mais de mil empregados em 2021, com média de vínculos por estabelecimento maior no segmento têxtil comparativamente ao de confecções. A informalidade é uma característica presente no setor.

Na área de atuação da Sudene são identificadas aglomerações relevantes de empresas do setor têxtil e de confecções. Do conjunto de 46 aglomerações identificadas no somatório dos dois setores, as aglomerações do setor dentro da região imediata de Fortaleza/CE se destacam por concentrar 28,1% do total de vínculos dos dois setores e 23,3% do total dos estabelecimentos em 2019, além de grande concentração de microempresas individuais.

Outras concentrações regionais destacadas são as aglomerações localizadas na região imediata de Caruaru/PE e na de Natal/RN. Juntas, as aglomerações localizadas nessas três regiões imediatas representavam 44,1% do total de vínculos dos setores na área de atuação da Sudene e 41,4% do total de estabelecimentos. Ou seja, o setor está relativamente concentrado dentro da área da Sudene.

Outro aspecto que se destaca é que, com exceção apenas das aglomerações localizadas na região imediata de Caruaru/PE e na região intermediária de Feira de Santana/BA, todas as aglomerações regionais estão em torno e incluem capitais estaduais, acompanhando a concentração demográfica das regiões metropolitanas ou de municípios muito próximos das capitais.

Contudo, as aglomerações de empresas não representa automaticamente um governança econômica eficaz, sendo necessário as empresas disporem de capacitações de gestão bem desenvolvidas, que lhes habilitem a operar dentro de um sistema de governança. Os resultados da pesquisa realizada apontaram que é reduzida a participação, integração e cooperação entre as empresas do setor. Além disso, na distribuição regional da eficácia da governança e, sendo ela, um diferencial competitivo para as empresas, devem ser considerados os “perdedores”, ou seja, as empresas ou regiões que não se capacitam para participar de uma governança econômica eficiente, seja ela em aglomerações de empresas ou não.

A polarização, como ganho de eficiência, que pudesse mobilizar as empresas para participar de processos mais sofisticados de governança, está associada principalmente com a oportunidade de ter acesso a mercados e clientes e, secundariamente, com o aumento da oferta de força de trabalho capacitada ou o desenvolvimento regional. Ou seja, entre as motivações para estar instalada em aglomerações do setor, a principal é o acesso a mercados e clientes que a visibilidade da localidade permite, e não tanto as oportunidades de cooperação produtiva. No funcionamento das feiras, particularmente, o principal efeito de aglomeração resulta principalmente desse fator de acesso a mercados e a clientes (a baixo custo, evidentemente), conforme os resultados do levantamento realizado nas feiras da área de atuação da Sudene.

Outro aspecto é que a evolução e disseminação do comércio digital não reforça o interesse na construção de uma governança econômica local, considerando especificamente o ganho da região como referência para os compradores.

Assim, as aglomerações dos setores têxtil e de confecções identificadas na área de atuação da Sudene não indicaram possuir uma governança econômica mais robusta, sendo ainda incipiente sua organização e seu estoque de capital social.

No que diz respeito à competitividade setorial e a organização do mercado, diante da mudança do ambiente de competição a partir da globalização, as empresas brasileiras reduziram seus quadros de empregados, importaram máquinas e equipamentos atualizados tecnologicamente e passaram a utilizar fibras artificiais e sintéticas, que passaram a ser importadas principalmente da China, juntamente com as fibras naturais que utilizavam até então. A partir de 2000, as importações de produtos chineses foram aumentando, incluindo matérias-primas industriais e também produtos confeccionados. Nesse período, a indústria têxtil e de confecções brasileira não tinha competitividade para concorrer com os preços dos produtos importados, resultando na diminuição da operação e fechamento de muitas empresas. Sua relação com a cadeia de valor globalizada ocorre basicamente na disputa do mercado regional e nacional. Atualmente, essa cadeia está se reorganizando, principalmente após a retomada da atividade com o fim das restrições sanitárias da pandemia de Covid-19, mas antes disso, também pelo efeito da crise que se instalou a partir de 2015.

É importante considerar que a perda ou a incapacidade competitiva para participar de mercados externos, na atual economia globalizada, também representa perda ou

incapacidade competitiva de se manter no mercado interno, pois cada vez mais o mercado interno é influenciado e controlado pelas grandes cadeias globais de produção, resultando em um processo de “desindustrialização” dos setores no âmbito nacional e regional.

Nas entrevistas realizadas com os stakeholders, a competitividade do setor foi avaliada pelos entrevistados como limitada, principalmente, devido a fatores sistêmicos, ou seja, com pouco controle das indústrias do setor, a exemplo do chamado Custo Brasil, da infraestrutura deficiente e os custos e eficiência da logística de distribuição, apesar do Nordeste estar em uma posição diferenciada enquanto potencial para descarbonização e energia limpa, além de dispor de legislações trabalhistas.

De maneira geral, o setor têxtil e de confecções brasileiro, até o momento, se inseriu de uma forma muito subalterna no mercado globalizado, acolhendo a concorrência da produção asiática em seu mercado interno e não disputando de forma competitiva nos mesmos mercados dos seus concorrentes, reduzindo sua participação relativa na produção mundial e atendendo, apenas parcialmente, seu mercado interno.

O Brasil não é um país que se destaque em exportações no comércio internacional de têxtil e confecções, sofrendo o impacto de um cenário emergente da pandemia de dificuldade para obter matéria-prima para produção, índices inflacionários domésticos altos, aumento dos preços internacionais e taxas de crescimento arrefecidas. O Brasil se destaca apenas como exportador de algodão, principalmente para o mercado asiático. Na área de atuação da Sudene, com base na pesquisa realizada com as empresas, foi verificado que 10,4% das empresas exportam para outros países, com participação no faturamento das empresas em 2021 em torno de 19%.

O mercado do setor na área de atuação da Sudene é predominantemente regional, ou seja, atende principalmente os próprios estados da região Nordeste e, secundariamente, São Paulo.

No mercado interno, os canais de distribuição e comercialização utilizados são os representantes comerciais, as franquias, a distribuição própria, a venda direta e o *e-commerce*, voltado predominantemente para atender a um comércio varejista muito fragmentado, com predominância de empresas de pequeno porte.

Como estratégias e canais de divulgação dos produtos, as empresas utilizam muito as novas tecnologias digitais, como as mídias sociais, conteúdo online e website próprio, além de plataformas externas de *e-commerce*, em menor proporção. Entre os canais de distribuição mais tradicionais estão as feiras presentes em toda a região Nordeste, podendo ser feiras de produtos em geral ou feiras especializadas, como a Sulanca em Caruaru, a Feira do Jeans em Toritama e a Moda Center em Santa Cruz do Capibaribe. São poucas as feiras especializadas de produtores e, com poucas exceções, as feiras contam com infraestrutura precária ou insuficiente. A utilização de recursos digitais ainda é muito improvisada e, na maioria das vezes, não conta com assessoria profissional, sendo que as vendas com recursos digitais nas feiras não utilizam plataformas especializadas, embora seja uma tendência que se acelerou com o período de restrição sanitária da pandemia de Covid-19.

Um dos aspectos críticos para o desenvolvimento do setor é o acesso ao crédito e financiamento de suas atividades. A pesquisa realizada com as empresas do setor apontou que a forma de financiamento predominante é através de recursos próprios das empresas, enquanto os empréstimos bancários convencionais e os financiamentos públicos são restritos menos de um terço das empresas, apesar da região contar com um sistema de instituições e fomento e de recursos significativos. A indústria de transformação é o terceiro setor econômico mais representativo na carteira de recursos das agências de fomento e bancos estaduais do nordeste, os quais estão direcionados prioritariamente para micro, pequenas e médias empresas, que representam cerca de 96% da carteira dessas instituições (ABDE, 2022a). Assim como o crédito subsidiado do SNF, os incentivos fiscais são importantes mecanismos de apoio às empresas, sendo que a região Nordeste conta com diversos mecanismos de incentivos fiscais, tanto na esfera federal, que concentra grande parte do total de recursos, quanto na estadual e municipal, sendo significativos em relação ao PIB. Contudo, do ponto de vista setorial, a indústria não é a área prioritária, embora tenha registrado participação importante no montante dos incentivos concedidos.

Apesar da significativa destinação de recursos para micro e pequenas empresas, o custo do crédito para esses estratos é mais elevado que para as médias e grandes empresas, sendo elevados para todos de maneira geral, com taxas médias de juros para as empresas pequenas em 2021 de 46,4% ao ano, maior taxa na série histórica desde 2012, de 36,1% para as microempresas e em torno de 31% para as médias e grandes (BOLIGAN e MONTANI, 2023). Os gargalos de acesso ao crédito, particularmente para micro e pequenas empresas, mas também para o conjunto das indústrias do setor, estão no custo elevado dos financiamentos, a assimetria de informações e a burocracia envolvida, que elevam muito os custos de transação.

Principalmente a partir dos impactos da pandemia, dois aspectos emergem como relevantes: a adoção excepcional de uma política de apoio ao crédito mais contundente para as empresas na pandemia, há muito reivindicada, que se provou eficaz para amenizar os efeitos negativos do período; e a necessidade e a oportunidade de qualificar o uso do crédito agregando políticas que aumentem a capacitação das empresas para serem mais qualificadas e competitivas. Não apenas como uma oportunidade de ampliar e qualificar o desenvolvimento econômico, políticas de capacitação competitiva e de crédito articuladas também proporcionariam bases mais consistentes para o crescimento do setor e a promoção do desenvolvimento, principalmente, quando voltadas às pequenas empresas.

A inovação e a tecnologia, atualmente, são fatores críticos de sucesso para o desempenho das indústrias, mesmo as tradicionais como a têxtil e de confecções, além de oferecem oportunidades de abertura e acesso a novos mercados, na medida em que permitem agregação de valor a partir do desenvolvimento e integração de áreas industriais e de conhecimento diferenciadas. Porém, exigem um grande esforço de capacitação e investimento. Contudo, no setor, a inovação tecnológica é essencialmente incremental, focada na atualização regular do parque de máquinas. A dinâmica de inovação é a de atualização das empresas frente ao mercado, passando a incorporar processos,

principalmente, ou produtos que já estão presentes no mercado, acompanhando a dinâmica do próprio mercado nacional.

O financiamento da inovação se dá principalmente através de recursos próprios das empresas, limitando seu impacto como fator de alavancagem de um ciclo de crescimento. Nas empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas, o acesso a políticas públicas de apoio e incentivo à inovação é modesto (9,3% no triênio 2015 a 2017 na indústria da transformação, 9,2% no setor têxtil e 6,7% no de confecções), sendo destinado principalmente para compra de máquinas (IBGE, 2017). A partir da pesquisa com empresas do setor, esses resultados se repetiram na área de atuação da Sudene.

Alguns stakeholders entrevistados identificaram uma importante janela de oportunidade na temática ambiental e na demanda de maior sustentabilidade, consideradas áreas de inovação para o desenvolvimento do setor. A produção nacional, necessitaria atender a boas práticas de produção e, particularmente, manejo de resíduos. O Brasil conta com relações de trabalho regulamentadas e mais justas que outros mercados como o asiático, agregando um importante componente social às políticas de EGS. Os entrevistados avaliam que irá aumentar a demanda por conformidade social da produção, o que torna a produção brasileira competitiva para mercados externos, principalmente o mercado europeu. O algodão é uma matéria-prima mais sustentável e com menor impacto de geração de resíduos.

Entretanto, a visão geral da inovação é colocada em termos da concorrência dentro do mercado regional ainda muito disputado pelas empresas locais, e não no contexto de evolução da concorrência com o mercado globalizado, assim como com as tendências de evolução da tecnologia e seus impactos nos mercados de maneira geral.

De maneira geral, portanto, está se reduzindo o acesso aos mercados para as empresas da área de atuação da Sudene, resultado de um conjunto de fatores combinados, destacando-se a concorrência direta com produtos importados, os custos tributários, o custo e a falta de infraestrutura de distribuição e a burocracia para movimentar mercadorias entre os mercados. Mais recentemente, novos desafios tem se apresentado para acessar mercados, entre eles o comércio eletrônico.

Aparentemente, como já comentado, há pouca consciência no setor que a perda ou incapacidade competitiva de se manter no mercado interno é, em grande medida, também a incapacidade competitiva para participar de mercados externos, tendo em vista a economia globalizada. O setor na área de atuação da Sudene e no Brasil de maneira geral, não está engajado nas cadeias de produção e distribuição globais.

Frente a isso, um exemplo de estratégias que diferenciasses a região seria o desenvolvimento de produção sustentável, baseada em fibras naturais (utilizando o algodão produzido na região), que contasse com força de trabalho protegida por legislação (e portanto, não resultando de exploração do trabalho) e que agregasse uma identidade cultural regional (padronagens e estamparias próprias relacionadas à cultura do Nordeste, do semiárido e da tradição regional). Uma produção desse tipo poderia se qualificar para ocupar o mercado nacional e internacional, além do próprio mercado regional, com diferencial de

preço em função de seu valor agregado, alinhado com tendências de mercado, pelo menos de nichos, que valorizam aspectos de sustentabilidade ambiental e social.

Como gargalo a estratégias de mudança de posição no mercado das indústrias do setor, entretanto, está a limitação da governança econômica, cujo aperfeiçoamento não é fácil de ser obtido ou mesmo estimulado e subsidiado, pois requer capacitações de atores em toda a cadeia de valor, um esforço diferenciado de investimento e apoio público, além do investimento na formação de capital social e de uma governança econômica eficiente e comprometida por parte das empresas do setor.

Cabe avaliar, por fim, se políticas de maior impacto, como as implementadas em resposta à pandemia de Covid-19, poderiam estimular a atração de novas empresas e desenvolver as já existentes através de benefícios tanto maiores quanto maior for o transbordamento gerador de desenvolvimento regional. A maior limitação para uma política desse tipo seria a exigência de uma governança econômica mais eficiente e amadurecida do setor têxtil e de confecções.

2. Cenários para o planejamento de ações

Ferramenta essencial para o Plano de Capacitação Competitiva é a elaboração de cenários úteis para o planejamento. A referência conceitual para este estudo é o trabalho de BUARQUE (2003), realizado para o IPEA, no qual avaliou os métodos e as técnicas utilizados no planejamento estratégico governamental, com destaque para cenários regionais e microrregionais.

A cenarização é a delimitação de um espaço de possibilidades para possíveis padrões de organização dos sistemas. As mudanças dos sistemas tendem a apresentar determinados padrões que decorrem da auto-organização e da autorregulação, e que podem ser resultantes de retroalimentação positiva, a que reforça os elementos estruturadores, ou negativa, a que contraria esses elementos (BUARQUE, 2003).

Os padrões de organização têm a tendência de se autorregular, conformando as chamadas *crises reguladas*, que não alteram sua estrutura de organização. Em algumas situações, no entanto, tais crises podem ganhar grandes proporções e profundidade, resultando em *crise de regulação*, quando as mudanças são de tal envergadura que tornam obsoletos e ineficazes os mecanismos do sistema de regulação dominante, demandando novo padrão de organização (BUARQUE, 2003). Atualmente, a emergência da questão sustentabilidade ambiental e a característica integrada e convergente das tecnologias poderiam ser apontadas como um possível fator desencadeador de uma crise de regulação, ou como também são chamadas, situações disruptivas.

BUARQUE (2003) ressalta que a complexidade (não linearidade) dos sistemas depende do objeto a ser descrito no futuro. O ambiente de negócios de uma empresa pode ser relativamente menos complexo quando focado em um determinado setor produtivo. Mesmo quando se trata de cenários estritamente econômicos de um país ou de uma região, a complexidade limita-se a uma dimensão (a econômica) mais ou menos condicionada por fatores políticos e sociais. No entanto, quando se busca elaborar cenários regionais abrangentes, os quais tratem de diversas dimensões determinantes do seu desempenho futuro, passa-se a analisar uma realidade com elevado nível de complexidade, tendente à mudança e elevadas instabilidade e incerteza, o que amplia as dificuldades teóricas e técnicas de análise e de prospecção do futuro.

Seja como for, o certo é que o cenário futuro, em termos lógicos estará sempre entre dois extremos: o resultante da projeção de tendências do passado, como se a estabilidade fosse permanente, e o resultante de instabilidades conjunturais ou mudanças estruturais como uma tendência de longo prazo. A mudança e a incerteza são a regra, e há indicações que o futuro não será uma simples continuidade do passado e do presente. Contudo, as transformações da realidade seguem determinados padrões e circunstâncias ao conservarem componentes relevantes da realidade atual e ao alongarem as mudanças no tempo, de modo que os cenários não se podem deixar dominar pelo presente nem se influenciar pelas dinâmicas e tendências de curto prazo (BUARQUE, 2003).

Mesmo em ambiente setorial, relativo a segmentos produtivos específicos, aspectos gerais e regionais acabam tendo peso elevado, além, evidentemente, dos impactos relacionados ao ambiente competitivo internacional e à introdução de tecnologias tanto no âmbito produtivo (chão de fábrica), quanto no âmbito comercial e de demandas e comportamentos dos clientes (BUARQUE, 2003).

Para a construção de cenários para o planejamento é necessário *um referencial analítico ou modelo de interpretação teórica do objeto ou do sistema* para poder operar e comunicar a lógica que está sendo construída para descrever os futuros possíveis. Este referencial teórico não resulta de uma visão única, de uma disciplina científica de estudo, muito menos de variáveis específicas retratando o passado e projetadas para o futuro. Eles dependem, também, de uma visão específica, da percepção dos atores, que podem identificar possíveis desdobramentos no futuro a partir de sinais ainda fracos ou pouco conhecidos e reconhecidos. Há, portanto, um elevado grau de subjetividade, de *criação (invenção)* na elaboração de cenários, que não prescinde da percepção e da interpretação dos atores envolvidos (BUARQUE, 2003).

Assim, as metodologias e as ferramentas de construção de cenários combinam análises e estudos **retrospectivos** buscando identificar tendências inerciais e condicionantes fortes do futuro, com abordagens **prospectivas**, de percepção e avaliação de possibilidades alternativas de evolução para o futuro.

Relacionados a isso e quanto à isenção ou presença do desejo dos formuladores, se apresentam dois conjuntos diferenciados de cenários: os **exploratórios** e o **desejado ou normativo**. Os cenários são essencialmente técnicos e resultam de um tratamento racional das probabilidades, buscando excluir as vontades e os desejos dos formuladores. Até mesmo quando procura analisar a postura e a estratégia dos atores sociais (com seus desejos), o trabalho tem uma conotação técnica de interpretação do processo político (BUARQUE, 2003).

O cenário desejado (normativo) é uma aproximação intencional das aspirações do decisor em relação ao futuro. Reflete a melhor previsão possível a partir desse ponto de vista, ajustando o futuro aos desejos dentro de possibilidades plausíveis e viáveis, ou uma *utopia plausível*, requerendo ser tecnicamente demonstrada como lógica e viável. O cenário normativo, muito utilizado no planejamento governamental, deve ser tecnicamente plausível e politicamente sustentável. Tal cenário procura administrar o destino com base no desejo, ajustando-o às probabilidades e às circunstâncias, exercendo um papel importante na orientação da ação dos atores para transformar o futuro provável no desejado (BUARQUE, 2003).

BUARQUE (2003) identifica dois tipos básicos de cenários exploratórios: os **tendencias** e os **alternativos**. O tipo tendencial é a projeção dos comportamentos verificados no passado, podendo ser livre de surpresas, definindo um único futuro decorrente da projeção do passado, ou ter variações canônicas, que introduzem pequenas mudanças paramétricas (quantitativas) em torno do futuro livre de surpresas, como uma espécie de teste de sensibilidade na direção geral.

O cenário de variações canônicas é relevante quando o planejamento é muito sensível a pequenas variações de curto prazo, resultando em valores de investimentos significativamente maiores ou menores ou risco de extrapolação de limites de segurança que possam comprometer todo o sistema.

Os cenários exploratórios alternativos, ao contrário, não se valem de uma única hipótese de evolução do futuro, mas consideram descontinuidades e inflexões de tendências, ou várias hipóteses de cenários futuros, podendo incluir futuros completamente diferentes do passado ou de sua projeção tendencial. Sem desconsiderar o passado, os cenários alternativos buscam identificar processos em maturação e suas perspectivas descontinuidades ou alterações no futuro, ou *o que está amadurecendo na realidade atual que pode definir alternativas e desdobramentos futuros?* (BUARQUE, 2003).

Assim, os cenários alternativos se constroem como bifurcações, situações alternativas que quebram a trajetória tendencial por algum fator não definido pelo registro do passado recente, mas que se apresenta no presente como uma possibilidade de alteração significativa em relação a este passado recente, a exemplo da introdução de uma tecnologia revolucionária em determinado setor que torna obsoleto o parque produtivo atual, a confirmação de tendências atualmente pouco impactantes (selecionadas entre um grande número de possíveis tendências) ou mesmo a possibilidade de eventos completamente imprevistos, como uma catástrofe natural ou situação inusitada, a exemplo da pandemia de Covid-19, a qual, ainda que provável, não pode ser estabelecida dentro de uma linha de tempo previsível.

O esforço de cenarização para os cenários alternativos é o de buscar identificar bifurcações relevantes, logicamente consistentes e articuladas com o cenário atual e seus condicionantes tendenciais. Para esse esforço, não basta mobilizar informações do passado, pois os registros dessas potenciais bifurcações são, geralmente, muito fracos ou mesmo inexistentes no passado recente. Para obter estas possíveis bifurcações, o procedimento indicado em todas as metodologias e técnicas de cenarização é o de levantar possíveis leituras alternativas de futuro a partir da opinião e das percepções de especialistas e atores relevantes do setor ou região que se busca cenarizar. Para este esforço de cenarização, as avaliações de especialistas serão buscadas na recente publicação de Marcial e Pio (2023), abordando as megatendências mundiais para 2040 a partir de uma série de consultas a especialistas em diversas áreas.

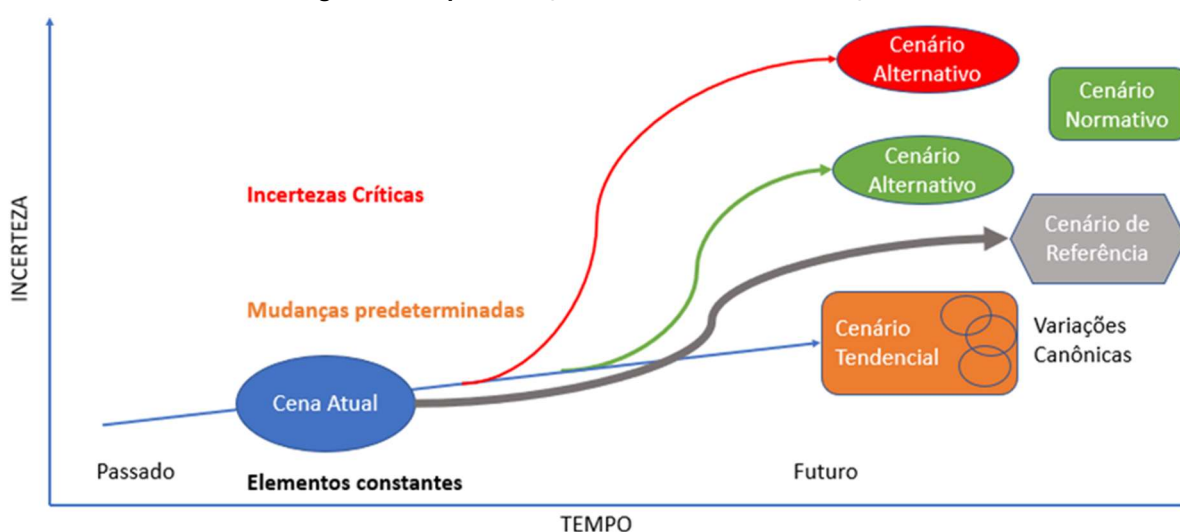
Essa diretriz, de identificação de fatores potencialmente geradores de cenários alternativos na leitura que atores sociais fazem da atualidade e das possibilidades de futuro, se relaciona com um aspecto distintivo do planejamento governamental regional apontado por Buarque (2003): o planejamento é um processo de construção do futuro, não apenas de constatação de tendências, mas a vontade da sociedade definindo o futuro desejado e fazendo uma “aposta” de construção, a partir de decisões tomadas nessa direção. Ou seja, tem uma conotação política de acomodação e disputa de interesses dos atores.

Dessa forma, o planejamento incorpora e combina uma dimensão política e uma dimensão técnica, constituindo uma **síntese técnica-política**, por ser ordenado e sistemático e, ao mesmo tempo, incluir decisões e interesses de atores sociais.

Diferentemente dos cenários exploratórios (extrapolativo ou alternativos), o cenário normativo se aproxima ao máximo dos desejos da sociedade em relação ao seu futuro, contudo, considerando hipóteses plausíveis e consistentes. A forma mais simples de construção do cenário normativo, ou futuro desejado, é através da identificação de um parâmetro desejável, expresso ou não por indicadores representativos do futuro. Em ambos os casos (parâmetro desejável e/ou consulta aos atores sociais), o cenário normativo resulta do confronto do desejo (atemporal e livre de restrições) com as condições do presente, que o moldam ou o restringem (BUARQUE, 2003).

Assim, os cenários exploratórios (tendencial e alternativos) e o normativo se apresentam como uma situação futura possível, a qual é atingida a partir de uma trajetória, ou seja, uma explicação do caminho que vai da realidade presente aos diversos futuros cenarizados. A trajetória, portanto, descreve o provável processo de evolução da realidade em cada cenário, considerando diferentes combinações e ritmos de amadurecimento dos condicionantes e das incertezas centrais que compõem cada cenário, conforme representado na Figura 2.

Figura 2 – Representação do modelo de cenarização



Fonte: Consórcio América-Fato.

Definidos os tipos de cenários, a essência do trabalho de sua construção se concentra em dois momentos: a identificação das incertezas críticas e a formulação das hipóteses, tarefa para a qual é necessário um modelo teórico da realidade, obtido a partir de uma “abordagem sistêmica, em que se representa a totalidade complexa por um conjunto de variáveis centrais e se procura compreender a lógica da interação entre elas e a lógica de determinação do sistema” (BUARQUE, 2003, p.29).

Buarque (2003) afirma que as diversas metodologias de construção de cenários seguem uma sequência lógica de passos semelhantes, respondendo a cinco perguntas básicas:

1. Que fatores (condicionantes) estão amadurecendo na realidade atual que indicam uma tendência de futuro?

2. Quais são os condicionantes mais relevantes e os de desempenho futuro mais incerto (principais incertezas)?
3. Que hipóteses parecem plausíveis para a definição de eventuais e prováveis comportamentos futuros dessas incertezas centrais?
4. Como podem ser combinadas as diferentes hipóteses para as diversas incertezas consideradas relevantes?
5. Que combinações de hipóteses das incertezas podem ser consideradas consistentes para a formação de um jogo coerente de hipóteses?

O processo de cenarização inicia, portanto, com a identificação das **variáveis determinantes**, que definem o comportamento da realidade, a partir de um tratamento das relações estruturais de causa e de efeito, seguido de um estudo do cenário atual, selecionando processos que são considerados condicionadores do futuro. O que vai determinar o desenho do futuro, entretanto, será o comportamento combinado e diferenciado das **incertezas críticas** (com maior peso das que possuem alta relevância e alta incerteza) entre si e com variáveis determinantes com elevada certeza, sobre o qual se concentram as análises de plausibilidade e consistência (BUARQUE, 2003).

Assim, os condicionantes de futuros devem ser classificados por seu grau de incerteza, podendo-se assumir, por exemplo, a tipologia sugerida por Porter (1989 apud BUARQUE, 2003) diferenciando entre elementos constantes (permanentes e conhecidos), mudanças predeterminadas (mudanças previsíveis) e mudanças incertas ou incertezas críticas.

Devido à complexidade das possíveis combinações desses condicionantes, o comportamento futuro das incertezas críticas exige a formulação de hipóteses das principais alternativas, de maneira que possam ser desenhados cenários defensáveis, plausíveis e logicamente demonstráveis, contribuindo para uma avaliação de seu grau de probabilidade de ocorrência.

Por fim, são cruzadas as hipóteses das diversas incertezas e analisada a consistência das combinações, reduzindo as alternativas de futuros pela eliminação das consideradas inconsistentes e agrupamento das consideradas semelhantes ou com pequenas variações.

Um último aspecto a considerar na formulação conceitual da cenarização, referente à identificação de condicionantes endógenas e exógenas. O cenário em uma determinada região ou setor de atividade econômica, numa análise sistêmica, representa um subsistema de sistemas regionais maiores, nacional e mundial, mais abrangentes e complexos.

Em relação à região, portanto, o contexto tende a representar um condicionante exógeno com grande influência no espaço local (certamente maior do que do espaço local no contexto). Porém, o âmbito local possui capacidade de atuação própria, ainda que limitada ao contexto, condição para que seja possível considerar cenários próprios ao invés de adotar uma análise de impactos locais de cenários do contexto nacional. Assim, os cenários regionais ou setoriais resultam da combinação dos processos endógenos, internos à região, com os condicionantes do contexto, sobre os quais a região tem uma influência reduzida ou nula.

Devido a isso, os cenários regionais precisam ser articulados com cenários do contexto, no caso nacionais ou internacionais, preferencialmente com um sistema de cenários tendencial e alternativos com o qual possa se articular diretamente, caso contrário a evolução dos cenários de contexto pode assumir uma direção que inviabiliza cenários locais ao invés de atuarem como condicionantes deste âmbito de cenarização.

A elaboração de Cenários para o setor têxtil e de confecções na área de atuação da Sudene, portanto, corresponde à projeção dos principais condicionantes de futuro selecionados a partir de informações existentes e, também, da percepção de especialistas de diversas áreas.

Os cenários aqui abordados partem do estabelecimento de uma interpretação da condição atual na qual se inserem os setores (cenário atual), de maneira que seja possível selecionar os aspectos estruturantes desta condição atual e os fatores que podem imprimir ao cenário futuro suas condições possíveis para aquilo que possivelmente será relevante para a definição da condição envolvente na qual o setor poderá se encontrar no futuro.

Não se trata, cabe mencionar, de uma previsão do futuro, pois há enormes limitações metodológicas para tal, mas de estabelecer possibilidades de evolução do cenário atual de acordo com possíveis comportamentos de fatores estruturantes deste cenário, com destaque para os reflexos que estes cenários podem ter sobre o setor. Obviamente, os sistemas socioeconômicos não se definem localmente, principalmente na atualidade, com mercados globalizados e conjunturas nacionais determinando fatores chave da estruturação socioeconômica.

Ainda que os cenários futuros possíveis possam ser admitidos como muito diversos entre si, entretanto, hipoteticamente, é possível considerar que há um conjunto de fatores que se combinam para conformar estas possibilidades, sendo que uma reflexão sobre as possibilidades de futuro abertas por estes cenários hipotéticos pode ser útil para modelar e direcionar decisões de planejamento no presente.

A discussão de cenários gerais de evolução socioeconômica, cujo recorte geralmente é nacional ou estadual, é bastante complexa e, no caso do Cenário de Planejamento pretendido, é necessário apenas como referência para a discussão das oportunidades e dificuldades para o desenvolvimento do setor a partir de possíveis evoluções do cenário atual, conforme descrito e analisado no diagnóstico do setor (Produto 3).

Um estudo relativamente recentemente (IPEA e ASSECOR, 2017) se apresenta como muito adequado para as necessidades deste exercício de elaboração de cenários, uma vez que estabelece cenários para o desenvolvimento do Brasil tendo como referência 2035. Neste estudo, que contou com ampla participação de técnicos e profissionais das mais variadas áreas, foram estabelecidos quatro cenários possíveis para o Brasil neste período, desenvolvendo uma reflexão sobre os condicionantes e possibilidades de futuro considerando diversas dimensões, tanto em abordagens territoriais, quanto temáticas.

2.1. Cenários do estudo Brasil 2035

Como resultado geral da análise dos cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017), o país conta com possibilidades de incrementar seu crescimento dependendo de sua capacidade de superar determinados gargalos que se configuram como obstáculos à inserção do Brasil no cenário econômico mundial, com ênfase social ou ênfase econômica maior ou menor.

Apenas um cenário, que é considerado tendencial pelo estudo, aponta para uma situação de estagnação econômica, embora os demais cenários indiquem grandes dificuldades para um ritmo de crescimento mais acelerado, tendo em vista a situação do país em diversas dimensões. Assim, embora possível, cenários de crescimento mais acelerado se apresentam com grandes dificuldades para serem construídos, requerendo um período de retomada do crescimento da economia (no curto prazo) e a implementação de diversas reformas estruturais que possibilitem um desenvolvimento mais compatível com o potencial econômico do país.

Do ponto de vista social, segundo eixo estruturante básico dos cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017), são indicadas possibilidades consistentes de aumento da fragmentação social e mesmo a deflagração de conflitos sociais mais intensos, cujos desdobramentos podem se direcionar para uma ênfase, de médio prazo, mais social ou mais econômica do crescimento em oposição ao cenário de estagnação da economia.

Assim, embora seja vislumbrado como cenário tendencial o que aponta para um processo de estagnação econômica mais prolongada, os demais cenários admitem diferentes possibilidades de maior desenvolvimento econômico e crescimento da atividade produtiva, ainda que sujeito a flutuações conforme a conjuntura internacional mais ou menos favorável e a capacidade efetiva de implementação de reformas estruturais no país, ou ainda, o estabelecimento de um novo processo de pactuação dos agentes econômicos, políticos e institucionais no Brasil.

Cabe observar, que a elaboração do estudo Cenários Brasil 2035 é fruto da parceria entre a Associação Nacional dos Servidores da Carreira de Planejamento e Orçamento (Assecor) e o Ipea, contando também com mais 28 instituições, reunindo a colaboração de um grande número de profissionais das instituições parceiras, bem como a participação de aproximadamente 880 especialistas, em dezenove oficinas presenciais, três pesquisas à distância e uma série de estudos (IPEA, ASSECOR, 2017). Trata-se, portanto, de um grande esforço de controlar subjetividades ao mesmo tempo que ampliou significativamente o universo de colaboradores no estudo, resultando em maior consistência e alinhamento dos resultados com percepções presentes na sociedade naquele momento. Nesse formato, trata-se de uma fonte inédita e que, mesmo no relativamente curto período entre sua publicação e o presente, já confirmou sua consistência e adequação à realidade brasileira.

Cabe observar, também, que a temática do desenvolvimento regional, evidentemente, está presente e é discutida em todas as dimensões analisadas no estudo. Contudo, não foi elaborada uma cenarização regionalizada para o país. Os cenários apresentados são nacionais, embora, envolvendo diversos aspectos no que se refere a desigualdades regionais e gestão regional.

A seguir é apresentada uma leitura dos cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017), a qual é detalhada e dirigida para o foco de elaboração de cenários para o setor na área de atuação da Sudene. Assim, serão apresentados, em linhas gerais, os resultados do estudo e aprofundados, comentados e complementados aspectos considerados relevantes para os cenários futuros para o setor.

O texto desse item corresponde a uma compilação dos resultados dos cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017), atendendo ao interesse de desenhar cenários gerais nos quais o setor têxtil e de confecções está inserido, seja na dimensão geográfica, seja na setorial. O objetivo é identificar possibilidades de futuro que apontem para hipóteses orientadoras para a elaboração do Plano de Ações.

A formulação dos cenários apresentados teve como orientação a questão: “Que caminho o Brasil poderá trilhar até 2035, para que tenhamos um país desenvolvido, com uma sociedade mais livre, justa e solidária até 2100?” (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 19).

Os cenários para o Brasil em 2035 foram construídos a partir da integração dos aspectos sociais com os econômicos vinculados ao desenvolvimento do Brasil, tendo como resultado geral a elaboração de quatro cenários, assim sintetizados (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 20):

O cenário *Vai levando* destaca:

(...) a permanência da cultura curto-prazista no país, com o Estado agindo reativamente, respondendo a pressões emergenciais, e com a sociedade ainda bastante fragmentada, permanecendo a economia fortemente baseada na exportação de commodities.

No cenário *Crescer é o lema* foi mostrada:

(...) a possibilidade de ocorrência de conflitos no território brasileiro em função do aumento das tensões sociais, já que o crescimento econômico se tornou a prioridade dos governos brasileiros, mas o resgate da dívida social foi relegado a segundo plano.

No cenário *Novo pacto social*:

(...) destacam-se os investimentos adotados para o enfrentamento da dívida social como prioridade dos sucessivos governos brasileiros, porém com uma visão ainda voltada para o passado.

Por fim, no cenário *Construção*

(...) é apresentado o avanço lento, porém consistente e sustentado da sociedade e da economia brasileiras, por meio do planejamento e de investimentos em áreas consideradas chave para o seu progresso, além de serem destacados os pontos em que o país necessita avançar.

Na análise destes Cenários do Brasil 2035 foram identificados os riscos e as oportunidades que cada um apresenta para o desenvolvimento do Brasil, apontando aspectos positivos e negativos de cada uma das visões relatadas, destacando os chamados possíveis “cisnes

negros”, que podem alterar ainda mais o curso dos acontecimentos de forma inusitada, contribuindo para a construção de planos de contingência complementares aos sugeridos pelos cenários, proporcionando maior preparo para um futuro múltiplo e incerto. A propósito, o surgimento de epidemias globais foi um “cisne negro” considerado nos cenários elaborados, o que, infelizmente, veio a se confirmar pouco depois com a pandemia de Covid-19.

Ao todo foram identificadas pelos cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) dezoito Tendências, consideradas principais estruturantes do futuro no Brasil:

- 1) Manutenção das mudanças demográficas impactando as políticas públicas (Dimensão Social).
- 2) Aumento dos anos de escolaridade da população com avanços modestos em qualidade, com empoderamento dos atores sociais (Dimensão Social).
- 3) A permanência da insuficiência de investimentos em infraestrutura social e econômica (Dimensões Social e Econômica).
- 4) A manutenção dos altos níveis de criminalidade e da sensação de insegurança (Dimensão Social).
- 5) Manutenção da transição epidemiológica e do paradigma de cura para o cuidado, com aumento da demanda por uso contínuo de serviços de saúde (Dimensão Social e Cena Saúde no Brasil em 2035).
- 6) Aumento da razão de dependência na população brasileira (Dimensão Econômica).
- 7) Manutenção do setor de serviços como principal setor de ocupação no mercado de trabalho (Dimensão Econômica).
- 8) Manutenção do gap tecnológico brasileiro em relação aos países desenvolvidos (Dimensão Econômica).
- 9) Manutenção do alto peso das commodities na pauta exportadora brasileira (Dimensão Econômica).
- 10) Crescente financeirização da economia e da concentração bancária (Dimensão Econômica).
- 11) Bioeconomia como vetor de crescimento e de dinamização da economia (Dimensão Econômica).
- 12) Crescimento da demanda por energia, com ampliação das iniciativas de eficiência energética (Dimensão Econômica).
- 13) As tecnologias da informação e comunicação (TICs) continuarão modificando o comportamento humano e a natureza do trabalho (Dimensão Econômica).
- 14) Redução lenta das desigualdades sociais e territoriais, que se manterão elevadas (Dimensão Territorial).

- 15) Aumento das tensões nacionais e internacionais pelo uso e conservação de recursos naturais (Dimensão Territorial).
- 16) Aumento da pressão sobre os recursos hídricos em seus usos múltiplos (com diferentes impactos nas regiões) (Dimensão Territorial).
- 17) Aumento da urbanização sem atenção apropriada às questões ambientais (Dimensão Territorial).
- 18) Aumento da participação e fiscalização social pressionando a gestão pública (Dimensão Político-institucional).

Desde a década de 1980, o Brasil se consolidou como um país urbano e metropolitano, com 84% da população brasileira residindo em cidades em 2010, sendo que 47% dessa população residia nas regiões metropolitanas do país. Porém, os investimentos em infraestrutura social não acompanharam essa urbanização acelerada. Atualmente, grande parte das cidades brasileiras enfrenta problemas relativos à urbanização desordenada, tais como: crescente poluição, déficit habitacional e de saneamento básico, congestionamentos e acidentes de trânsito, além da baixa qualidade e eficácia dos transportes públicos, apesar do alto custo e com impactos sociais e ambientais negativos. Apesar dos avanços e do aumento dos investimentos públicos, a infraestrutura social permanece precária. Esse contexto alimenta a megatendência de permanência da insuficiência de investimentos em infraestrutura social até 2035, entre elas a infraestrutura de saneamento. A água é um recurso básico com grande impacto na alocação de investimentos, de demandas e de oportunidades, conformando um amplo escopo de interesses e pressões sobre os recursos hídricos, reforçando a megatendência do aumento da pressão sobre os recursos hídricos em seus usos múltiplos. Essa tendência deverá se intensificar com o aumento de eventos de seca e desencadeamento de crises hídricas, principalmente nas regiões metropolitanas.

Na dimensão político-institucional, de maneira mais geral, o aumento da participação e fiscalização social pressionando a gestão pública é uma megatendência que se intensificou a partir da Constituição Federal de 1988. Desde então, aumentaram os mecanismos de participação, tanto de caráter institucional quanto difuso, com crescimento do número de organizações privadas não governamentais e de canais de comunicação institucionais do governo, como conferências, ouvidorias e conselhos de políticas públicas. Contudo, não é possível vislumbrar se o Estado brasileiro será capaz de atender às demandas de participação social, o que seria possível, entre outros meios, através de tecnologias de informação e comunicação (TICs), destacando-se a digitalização de processos e o “governo eletrônico”, e mecanismos participativos eficientes e eficazes, a exemplo de agências reguladoras capazes de acompanhar a evolução tecnológica, e sistemas de regulação que não fiquem defasados em relação a novos processos sociais e tecnológicos, como as vendas online, os serviços remotos, etc. A eficácia da participação social tem se mostrado limitada e como incerteza para as próximas décadas, não se sabe se o Estado brasileiro será capaz de atender à crescente demanda por participação social, considerando o contexto de avanço da difusão tecnológica e da efetividade de seus mecanismos participativos.

Entre as variáveis motrizes para o desenvolvimento do país estão os sistemas de planejamento do Estado, que para serem eficazes precisam articular de forma consistente ações de curto, médio e longo prazos, além, obviamente, de resultar em estratégias pactuadas e formalizadas, o que parece não estar ocorrendo na esfera governamental. A articulação e a eficácia também é o mote do arranjo federativo exigido para o desenvolvimento do país, integrando as esferas municipal, estadual e federal, promovendo a cooperação e não a competição entre essas esferas.

No âmbito internacional, também não está definida a posição, ou mesmo a capacidade de tomar posição, do Brasil em relação à disputa de hegemonia entre os EUA e a China, resultando em uma inserção, até o presente, pouco vantajosa no arranjo da globalização intensificada no final do século passado, e que hoje se encontra em um processo de reorganização. No que tange à dimensão político-institucional, o Brasil não está conseguindo modificar sua posição subalterna na governança global, enfraquecendo sua posição econômica frente à concorrência internacional.

Os Cenários Brasil 2035 destacaram, também, o papel que a base industrial de defesa poderia ter como indutora de desenvolvimento. A política externa e suas implicações militares e de defesa nacional não logram espaço político-eleitoral significativo, não favorecendo o desenvolvimento potencial do setor.

Na dimensão econômica o estudo destacou o aumento da participação da população de idosos no conjunto da população, com as questões associadas à previdência e seguridade social. O envelhecimento da população tem exercido pressão sobre o sistema público de saúde. Em termos de desigualdade de renda, no período considerado pelo estudo (1981 a 2013), a indicação é de que havia uma tendência de redução, porém, a um ritmo muito lento e sem indicação de que continuará reduzindo.

O setor de serviços continuará sendo o principal setor no mercado de trabalho. A participação da indústria na economia brasileira (PIB), que já foi de 45,8% em 1987, no último ano disponível por ocasião do estudo era de 23,9% (2014), em detrimento de um crescimento da participação do setor de serviços no PIB e no emprego.

Outro aspecto destacado pelo estudo é a tendência de manutenção do gap tecnológico brasileiro em relação aos países desenvolvidos, com evidente impacto na perda relativa de participação da economia brasileira no mercado internacional e na limitação da promoção do desenvolvimento. A pauta exportadora brasileira registra maior peso de commodities agrícolas e minerais, situação que não deverá se modificar no futuro próximo.

Na dimensão territorial, a lenta redução das desigualdades regionais não será suficiente para indicar uma mudança significativa, mantendo-as elevadas. Os recursos naturais e os riscos que pairam sobre sua conservação motivarão o aumento das tensões no âmbito nacional e internacional. Embora a questão ambiental tenha ganhado relevância na agenda governamental, da sociedade e também das empresas, a efetividade das medidas de controle são limitadas. A grande incerteza reside no impacto sobre o desenvolvimento que as mudanças climáticas e os conflitos relacionados aos recursos ambientais deverão causar.

Considerando essas dimensões, a seguir é apresentada uma descrição dos cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) com o objetivo de destacar a forma como são considerados os aspectos mais gerais da análise que foi feita no estudo que lhes deu origem, bem como destacar aspectos que tem relação com o setor têxtil e de confecções.

De maneira geral, os quatro cenários desenhados para 2035 são marcados por diferentes graus de conflito e/ou cooperação na sociedade e entre esta e os governos, com diferentes características e impactos sobre a economia e a qualidade de vida da população.

O cenário **Vai levando** apresenta uma sociedade em conflito, incapaz de superar diferenças políticas em disputa, refletindo uma sociedade civil fragmentada, nos quais os sucessivos governos, sem um planejamento de longo prazo, não conseguem conduzir a sociedade para acordos mínimos. Nesse cenário, o conflito social presente atualmente poderia se intensificar, podendo chegar à “deflagração de um conflito social extremado, próximo à guerra civil, ao fim do período” (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 80).

Partindo da intensificação do conflito social no curto prazo, o cenário **Novo pacto social** sugere a reversão desta tendência somente após seu aprofundamento, com a formação de verdadeiros campos de batalha. Isso teria colocado “o combate às desigualdades como marca maior do Estado brasileiro, que voltou suas ações com foco especial nas áreas de saúde e educação” (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 80).

O terceiro cenário é denominado **Crescer é o lema**, sendo assim descrito:

Em outro cenário, essa nova pactuação social vai sendo postergada pelos efeitos positivos de um crescimento econômico robusto no curto prazo, ainda que concentrador da renda e riqueza nacionais. A geração de emprego e mão de obra qualificada voltada para alguns setores adia a construção de reformas necessárias. Os custos ambientais e sociais no cenário *Crescer é o lema* ficam em segundo plano, mas são fatores sensíveis de inquietação social (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 80).

Nesse cenário, o Brasil não consegue oferecer serviços básicos à maioria da população e a violência emerge, incluindo crimes de ódio e vinculados à discriminação social com mulheres, negros e minorias.

De certa forma, portanto, os três primeiros cenários podem ser considerados variações de uma evolução tendencial em relação à situação atual, em uma perspectiva de estagnação (mais ligado ao cenário *Vai levando*), ou com perspectiva de crescimento, seja em um enfoque mais econômico (*Crescer é o lema*) ou um enfoque de atendimento das necessidades da população através de políticas sociais (*Novo pacto social*). Efetivamente alternativo em relação ao cenário atual e também ao histórico de organização da sociedade brasileira, é proposto o cenário **Construção**, o qual poderia ser considerado um cenário normativo, nos termos propostos por Buarque (2003):

Por sua vez, o cenário *Construção*, que concilia desenvolvimento social e estruturação de uma economia mais inovadora no país, parte de um grande acordo nacional entre os três Poderes do setor público nos três níveis da

Federação, partidos políticos e sociedade civil organizada, com destaque para as organizações empresariais (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 80).

Tratar-se-ia, o cenário *Construção*, de um efetivo e historicamente inédito processo de construção social no Brasil, um grande acordo que propiciasse um sistema de planejamento que concilie longo, médio e curto prazo. De certa forma, é para este cenário que o ambiente de negócios deveria estar apontando quando estabelece a necessidade de uma governança econômica eficaz. Porém, é reconhecido no cenário *Construção* que há o risco “de os acordos não gerarem investimentos públicos e privados efetivamente coordenados e, assim, não se obterem os resultados almejados” (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 80).

Este último cenário se diferencia, também, pela mudança do regime de governo no Brasil, que passaria a ser parlamentarista, enquanto em todos os anteriores, a liderança nacional, para o bem ou para o mal, por assim dizer, estaria concentrada em presidentes com perfil representativo de um outro dos focos em cada cenário. Ou seja, nestes cenários, o desenvolvimento institucional é menor, uma vez que não há um processo de integração mais eficiente entre os principais agentes governamentais e representativos dos setores da sociedade.

Na dimensão político-institucional, no que diz respeito mais diretamente aos processos de planejamento, a questão do arranjo federativo brasileiro acaba condicionando diferentes perspectivas em cada situação. No cenário *Vai levando* o arranjo federativo disfuncional atual perdura, com estados e municípios sem condições de levar adiante políticas públicas sob suas responsabilidades, além de reforçar ainda mais a fragmentação político-administrativa com pressão para criação de mais estados e municípios. Nos cenários *Construção* e *Crescer é o lema*, mudanças no sistema de planejamento permitem maior articulação e coordenação entre a União e os demais entes federados, tais como consórcios intermunicipais, que são apontados como apostas para o futuro. A melhoria da administração pública, no cenário *Novo pacto social*, embora deixe áreas importantes para o desenvolvimento econômico em segundo plano, obtém algum avanço nas áreas sociais (educação e saúde principalmente), não pela reforma do planejamento ou arranjo federativo, mas por uma “relativa melhora na burocracia governamental” (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 82).

Destacado papel é dado a algumas instituições, entre elas o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, a Financiadora de Estudos e Projetos – Finep, entre outras, com papel mais destacado ou maiores dificuldades conforme o cenário, para o financiamento do desenvolvimento e da inovação tecnológica. Regionalmente, seguindo a mesma lógica, a Sudene e o Banco do Nordeste desempenhariam papel similar.

Para o conjunto dos cenários, na interface entre a dimensão político-institucional e a econômica, o Brasil apresenta vulnerabilidades frente à dependência dos mercados de commodities, aos produtos de alta tecnologia e ao financiamento de longo prazo, podendo representar grande risco ao seu desenvolvimento. Essas são forças motrizes consideradas fundamentais nos cenários futuros do país.

A dimensão territorial é considerada transversal a várias políticas, destacando-se em três questões: “a questão ambiental, na qual a gestão da água é sensível; em segundo lugar, a questão urbana; e, em terceiro, o desenvolvimento regional” (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 84).

No campo dos impactos ambientais, se destaca a referência às pressões do agronegócio, a possibilidade do Brasil se consolidar como líder no consumo de agrotóxicos e a flexibilização da legislação ambiental, o que poderia ser mitigado pela pesquisa e o desenvolvimento de avanços tecnológicos nesta área.

A questão urbana tem destaque nos cenários de maior desenvolvimento social (*Novo pacto social e Construção*), entre elas mobilidade urbana, habitação e saneamento, para os quais são previstos investimentos, enquanto nos outros cenários, são destacadas a violência urbana e a perda de qualidade de vida nas metrópoles.

A manutenção das desigualdades regionais no Brasil, contudo, não deverá ser superada em nenhum dos cenários propostos até 2035. Deverão perdurar menores índices de desenvolvimento social nos centros urbanos menores em relação às metrópoles dinâmicas e desigualdades regionais marcantes nos indicadores educacionais, mesmo no cenário *Construção*.

Como não poderia deixar de ser por sua importância, a dimensão econômica é um dos eixos centrais dos cenários construídos.

Mais do que o ritmo de crescimento, a questão principal posta é quanto o Brasil vai conseguir desenvolver uma economia mais inovadora ou se manterá dependente dos setores tradicionais. O grau de priorização do crescimento econômico versus uma aposta mais direta nas políticas sociais é outra clivagem que aparece de forma bastante clara nos cenários propostos (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 86).

No cenário *Vai levando*, o ambiente é de estagnação econômica, mantendo a liderança dos setores tradicionais da economia, preservando o papel do país como forte exportador de commodities agrícolas e minerais e registrando retrocesso nas políticas sociais.

No cenário *Novo pacto social*, o crescimento está concentrado em políticas sociais que resgatem a dívida social brasileira, que se aprofundou no início do período de cenarização. O impacto dessa diretriz possibilita crescimento em relação ao cenário anterior, aumentando a participação do Brasil no comércio internacional e o fortalecimento da indústria, “mas com baixa inovação, com crescente *gap* tecnológico com relação aos países desenvolvidos” (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 86). O ambiente de negócios ainda é hostil, principalmente para as pequenas e médias empresas, e o custo Brasil perdura como um problema a ser enfrentado.

Contrastando com o cenário anterior, a aposta principal do cenário *Crescer é o lema* é no crescimento econômico, com investimentos em áreas prioritárias, elevação do PIB, diminuição dos custos da produção, taxas de investimento maiores e redução da taxa de juros nominais. Investimentos em infraestrutura resultariam em diversificação da matriz de transporte e energia, embora com custos ambientais. Haveria, também, aumento da

vantagem competitiva do país em setores com efeito multiplicador enquanto geradores de conhecimento científico e tecnológico e alta capacidade de agregar valor, tais como bioeconomia, fármacos, indústria da saúde, tecnologias de informação e comunicações e a base industrial de defesa.

Esses setores também são destacados no cenário *Construção*. A diferença está em um sistema de planejamento mais efetivo e uma sociedade mais inovadora, aproximando a economia brasileira da média dos países de economia madura, abrindo espaço para o crescimento do investimento produtivo. O Brasil permaneceria como grande exportador de commodities como nos demais cenários, porém, acrescido da ampliação do conteúdo tecnológico da produção nacional e um ambiente de negócios melhor.

O papel da tecnologia e inovação é muito destacado em todos os cenários, tendo poder, caso desenvolvido, de proporcionar grandes mudanças em todas as dimensões, não apenas a econômica.

Na dimensão social, é considerado evidente para o estudo:

(...) o ambiente de retrocesso social, no cenário Vai levando, e de estagnação social, no cenário Crescer é o lema. O cenário Novo pacto social apresenta um resgate social importante, principalmente nas áreas de saúde, educação e infraestrutura urbana. Porém, apenas o cenário Construção consegue conjugar desenvolvimento social com evolução para uma economia mais inovadora (IPEA, ASSECOR, 2017, p. 87).

A análise dos cenários aponta como temas relevantes o risco de serviços de saúde e educação serem repassados a entidades não governamentais, com ampla restrição à população mais vulnerável, bem como em relação à assistência social. Posições conservadoras podem, nos cenários, aumentar a violência e os crimes de ódio e se opor ao avanço de políticas sociais. Nos cenários mais positivos do ponto de vista social, a educação recebe atenção especial, assim como a redução de desigualdades, embora ainda de forma insatisfatória.

Ao longo do exercício de cenarização, foram identificados os chamados “cisnes negros”, eventos inesperados e de consequências imprevisíveis que podem afetar todos os cenários. Entre os cisnes negros mencionados pelo estudo estão eventuais epidemias (o que infelizmente acabou vindo a se confirmar logo em seguida à publicação do estudo) ou a obtenção de curas para doenças como Aids e câncer, crises hídricas severas, conflitos bélicos internacionais ou conflitos e guerra civil no âmbito nacional. Elementos voltados à disseminação e utilização das TICs (tecnologias de informação e comunicação) também merecem destaque como precursores de cisnes negros de grandes proporções, com tecnologias disruptivas de grande impacto sobre as áreas de energia, automação e outras, podendo afetar mercados de produção e emprego.

2.2. Megatendências mundiais 2040

Decorridos seis anos da publicação dos Cenários Brasil 2035, diversos aspectos cenarizados se precipitaram e um quadro com algumas diferenciações parece estar emergindo. A pandemia de Covid-19, ao que tudo indica, não alterou significativamente a direção das megatendências identificadas, mas parece ter acrescentado um componente de aceleração dos processos, evidenciando para o grande público tendências que, embora atuantes, não estavam sendo percebidas.

Em vista disso, uma leitura mais atualizada dos cenários pode ser obtida através da análise das megatendências apontadas após o evento da pandemia. Recentemente, foi publicado o livro *Megatendências mundiais 2040: contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil* (MARCIAL e PIO, 2023), que oferece um quadro mais atualizado dessas megatendências. O estudo foi realizado com a participação de parte da equipe dos Cenários Brasil 2035, o que agrega evidente alinhamento entre os resultados de ambos.

Em termos metodológicos, o estudo de megatendências para 2040 foi realizado a partir da percepção de experts nacionais e internacionais, identificando os principais temas e possíveis sementes de futuro associadas a eles. Com base nos resultados desse levantamento, foram agregadas informações e discutidos grupos de temas em diferentes capítulos do livro, sendo finalizado o estudo com uma oficina que contou com a participação da maioria dos autores. O levantamento foi realizado entre julho e agosto de 2021, já contando, portanto, com impactos e desdobramentos iniciais resultantes da pandemia, “junto a 245 experts nacionais e internacionais, representando um total de 434 tendências e 343 rupturas possíveis de ocorrência até 2040” (MARCIAL e PIO, 2023, p. 25).

De forma muito sintética, os autores identificaram 12 megatendências, conforme sumarizado a seguir. Chama a atenção em relação a essas megatendências o papel que as TICs (tecnologias de informação e comunicação) poderão desempenhar, considerando dois aspectos: o acelerado desenvolvimento de tecnologias e a grande diversidade e integração entre diferentes tecnologias, abrindo um leque muito diversificado de possibilidades com potencial alcance e abrangência sobre praticamente todos setores e processos sociais na atualidade. Dentro desse grande leque de possibilidades, é muito difícil prever o grau, o alcance e os impactos conjugados desse grande leque de possibilidades, embora seja consenso que eles estarão presentes e terão grandes impactos no futuro próximo.

As megatendências identificadas são apresentadas a seguir e correspondem a uma transcrição editada e sumarizada do item 2.1 Síntese das megatendências, apresentadas em Marcial e Pio (2023, pp. 23 a 30) e do item 2.2 Os desafios das megatendências no desenvolvimento do Brasil (pp. 30 a 38). Foram incluídas nessa leitura editada, informações e resultados apresentados em capítulos posteriores do estudo, visando a detalhar alguns aspectos considerados relevantes. Para efeitos dessa análise de cenários, mais do que o detalhamento do grande volume de informações apresentadas em Marcial e Pio (2023), é importante destacar os elementos centrais com potencial impacto sobre os cenários do setor. Assim, as megatendências identificadas são:

Envelhecimento populacional. Associada ao aumento da expectativa de vida e à queda dos níveis de fertilidade, esta megatendência impacta diretamente o mercado de trabalho, a seguridade e o estado de bem-estar social, por conta do aumento dos demandantes de benefícios previdenciários em relação aos contribuintes.

Diversidade cultural. Com o avanço da globalização, da conectividade e dos movimentos migratórios mundiais, a diversidade cultural, que sempre existiu, passou a ser mais difundida, gerando um processo de absorção e aculturação entre diversas identidades, que passam a apresentar características mais globais. Se por outro lado, há a valorização das identidades e culturas locais, por outro, surgem focos de resistência caracterizados por baixa tolerância entre os diferentes modos de pensar e agir.

Empoderamento dos cidadãos. Associado ao crescimento da classe média mundial e a canais mais eficazes de participação, aumentou o poder de questionamento e a autonomia pessoal, com emergência de demandas das chamadas minorias e controle maior da discriminação social. Contudo, a potencial restrição de crescimento da classe média mundial pode representar a perda de empoderamento social.

Disputas por recursos naturais, em especial água, alimentos e fontes energéticas. A demanda por recursos naturais em todo o mundo tende a crescer com o aumento ainda previsto da população e com a elevação dos padrões de consumo nos países em desenvolvimento, o que pressionará recursos naturais, acirrando disputas dentro e entre países, podendo resultar inclusive em conflitos armados.

Expansão da exploração espacial. A nova corrida espacial envolve tanto investimentos públicos quanto privados, além de consideráveis implicações geopolíticas. Esse tende a ser um campo de rápido desenvolvimento tecnológico, com significativo spin-off para tecnologias que transbordem para o mercado. É esperado, também, o início da mineração na Lua e em asteroides.

Hiperconectividade. Representa um estado de comunicação de dados instantânea e contínua homem-objeto e objeto-objeto possibilitado pela internet, tornando exponencialmente muito maior a produção diária de dados, com repercussões no fluxo e controle de informações na sociedade. Os experts apontaram para mudanças nos padrões de consumo, com uma tendência de migração do consumo para o ambiente digital, crescimento da personalização e customização, consumo instantâneo, ampla utilização de inteligência artificial (AI), assim como o aumento do consumo consciente, porém, ainda limitado aos segmentos sociais mais favorecidos. Além disso, impulsionado pela experiência da pandemia, é previsto um crescimento contínuo e robusto do e-commerce.

Transformação digital, virtualização e Internet das Coisas. Impulsionada pela hiperconectividade, a transformação digital tende a impactar a sociedade na forma de pensar, comunicar e trabalhar, gerando a desmaterialização dos bens, que assim como fotos, vídeos e músicas, tornaram-se invisíveis e imateriais. A Internet das Coisas e sua vertente industrial fortalecerão esse ambiente, por conta do barateamento dos sensores, que possibilitarão coletar um volume muito grande de informações a partir da proliferação de dispositivos conectados (que deverão ser mais de 25 bilhões em 2030). Tal nível de

conectividade abrirá espaço para o aumento dos crimes cibernéticos. Crescerá a competição entre os mundos real e digital, podendo resultar na fusão dessas tecnologias com o ser humano. É esperado como tendência a fusão do comércio online com as lojas físicas.

Não são somente as empresas de tecnologias da informação e comunicação que investem nesse tipo de ambiente, outras empresas como a Nike, a Adidas, Prada, Farfetch Gucci, Vans, Ralph Lauren, Burberry, Louis Vuitton, Rolex e a Disney também estão investindo em seus respectivos ambientes virtuais. Esse movimento sinaliza ser somente o começo, e espera-se o crescimento do surgimento de novos entrantes ofertando soluções no metaverso, bem como do crescimento dos investimentos nessa área (MARCIAL e PIO, 2024, pp. 236, 237).

Automação inteligente: robótica, inteligência artificial, impressora 3D e drones. A automação se expande da área industrial para a de serviços e aumenta sua complexidade tecnológica. Haverá crescimento dos investimentos em pesquisa e o lançamento de novos produtos com potencial de revolucionar diversas áreas com o avanço da robótica, da inteligência artificial (AI), das impressoras 3D e do uso de drones, impulsionada por investimentos públicos e pela nova corrida espacial. É esperado grande avanço da inovação em produtos e serviços baseados na convergência tecnológica. As transformações do mercado de trabalho serão consideráveis até 2040, em resposta à digitalização do processo produtivo e flexibilização das relações trabalhistas. A natureza do trabalho e a estrutura de produção vêm se modificando rapidamente desde o surgimento das TIC (tecnologias de informação e comunicação) e passarão por mudanças, em especial nas atividades intensivas em mão de obra, que serão cada vez mais automatizadas, realizadas cada vez mais a distância e em relações de trabalho mais eventuais e irregulares, reduzindo o volume de mão de obra ocupada e mudando seu perfil. Não há como antecipar quanto, mas a tendência é que sejam eliminados muitos postos de trabalho, em relação aos quais, mesmo sendo criados outros em outras áreas, exigirão um grande investimento de requalificação dos trabalhadores, o que acaba incentivando ainda mais o uso de tecnologias substitutivas de trabalho. O mercado de trabalho já tem sido muito afetado, por um lado, pela pressão de aumento da produtividade com a busca pelas empresas de novos modelos de negócio e, por outro, pelas mudanças demográficas, envelhecimento dos trabalhadores e a empregabilidade de imigrantes. Como principal incerteza associa está a questão: Qual será a intensidade da redução da demanda por trabalhadores e qual o risco de colapsar a dinâmica de consumo-produção-renda-consumo? Assim, o futuro do mercado de trabalho remete ao alto nível de desemprego e informalidade, ao aumento da desigualdade de renda, à necessidade de maior qualificação da mão de obra e às lacunas entre as habilidades portadas pelos trabalhadores e as demandadas pelo mercado.

O caminho e intensidade das mudanças tecnológicas podem ser observadas pelos resultados obtidos na pesquisa do World Economic Forum (WEF, 2020). De acordo com a pesquisa, as empresas estão procurando transformar a composição de sua cadeia de valor (55%), introduzir mais automação, reduzir a força de trabalho atual (43%) ou expandir sua força de trabalho como resultado de uma integração tecnológica mais profunda (34%), além de expandir o uso de

empregados para trabalhos especializados em tarefas (41%). A pesquisa ainda aponta que as expectativas de adoção de novas tecnologias até 2025 (MARCIAL e PIO, 2023, p. 124).

Novos materiais estratégicos impactando o setor econômico. São esperadas inovações disruptivas no campo dos novos materiais nos campos da bio e nanotecnologia, desde o desenvolvimento de órgãos artificiais, de técnicas de biofabricação para a produção de produtos médicos, biomateriais (parafusos, próteses e implantes) e alimentos e bebidas, ao desenvolvimento de nanomateriais para a confecção de produtos farmacêuticos, cosméticos, tintas, na área têxtil, em equipamentos desportivos, na eletrônica e em painéis solares. É esperado desenvolvimento da biologia sintética envolvendo engenharia metabólica, síntese de DNA, genoma mínimo, células sintéticas e outras aplicações.

Biorrevolução. Resultado esperado do desenvolvimento acelerado e da convergência das TICs, da biotecnologia, da biologia sintética, da edição de genes, do desenvolvimento de biomoléculas, da genômica e da fenômica vegetal e animal, transformando o cultivo de alimentos, a produção de proteínas à base de vegetais e o cultivo de células, sendo fonte de materiais, medicamentos, cosméticos, tratamentos médicos e tecnologias agrícolas.

Eventos climáticos extremos. Tenderão a aumentar em intensidade e frequência, gerando perda de vidas e grandes prejuízos, além de interferir nos sistemas produtivos agropecuários regionais, afetando comunidades de diversas formas.

Transição para economia de baixo carbono. Desenvolvimento de iniciativas de redução ou eliminação da emissão de gases de efeito estufa, com conceito ligado à agenda ESG (Environmental, Social and Governance), investimentos voltados para a transição energética, com a produção e uso de energias renováveis e limpas; a economia circular; a preservação, reflorestamento e sequestro de carbono; e a evolução e consolidação de um mercado de carbono.

Segundo os autores, essas “megatendências já estão moldando o mundo em que vivemos e vão revolucionar o futuro, pois abrirão as portas para diversas rupturas e disrupturas” (MARCIAL e PIO, 2023, p. 29). Um fator que agrega força para essas megatendências é o fato de elas estarem interrelacionadas, se influenciando e amplificando umas as outras. Um dos principais processos por trás dessas megatendências é a aceleração do desenvolvimento tecnológico, multidisciplinar, com aplicações tecnológicas cada vez mais integradas (convergência tecnológica).

Entretanto, embora pareça muito consistente atualmente admitir essas megatendências, sua abrangência e complexidade agregam também muitas incertezas quanto à forma como ocorrerão, ao seu ritmo de evolução e, principalmente, aos seus impactos sobre o cenário atual. Permanece como incerteza qual será a eficácia dessa aceleração do desenvolvimento tecnológico, bem como a eventual reação que a sociedade poderá ter frente ao potencial de mudanças que essas inovações poderão trazer. Há muitas dúvidas, também, quanto à eficácia dos avanços tecnológicos reduzirem a pressão sobre os recursos naturais, resolver as questões ligadas às mudanças climáticas e aumentar a resiliência a seus impactos.

Ou seja, as megatendências apontadas trazem consigo muitas oportunidades e também muitos desafios, exigindo inclusive modelos mentais ajustados para poder processá-las.

O estudo (MARCIAL e PIO, 2023) apontou oito grandes desafios para o desenvolvimento do Brasil impostos pelas megatendências mundiais identificadas. Destaca-se a importância desse levantamento visto que forças que estão em atuação no mundo impactam diretamente qualquer país e o Brasil não está isento de sofrer os impactos dessas megatendências.

Apresenta-se, a seguir, os oito principais desafios identificados, frente aos quais o Brasil deverá realizar investimentos para superá-los, caso o país deseje alcançar um novo patamar de desenvolvimento até 2040.

1. Garantir a soberania nacional, tema principalmente relacionado com o receio de internacionalização da Amazônia e iniciativas de greenwashing, além de restrições, barreiras não tributárias e sanções internacionais sob o guarda-chuva ambiental. “O reordenamento do Sistema Internacional é a maior incerteza crítica atual” (MARCIAL e PIO, 2023, p. 189). A governança de tecnologias emergentes exigirá maior cooperação de atores estatais e não estatais, supervisão e regulamentação, incluindo preocupações éticas. Outro campo de contencioso são os domínios públicos internacionais – oceanos, espaço aéreo, espaço exterior e espaço cibernético, em termos da exploração que deles será feita.

2. Desenvolver e ofertar as competências na população brasileira exigidas pelo mercado interno é citado como desafio em todas as 12 megatendências, destacando-se como o mais importante a ser vencido pelo Brasil se almeja se tornar um país desenvolvido. Ele abrange a garantia de educação básica e técnica de qualidade, o incentivo aos jovens na carreira STEM (science, technology, engineering and mathematics) e na proficiência em língua inglesa, a educação continuada, letramento digital e reciclagem para a 3ª idade, além do desenvolvimento e retenção de talentos em áreas estratégicas.

3. Garantir a existência de uma infraestrutura econômica para a plena exploração do potencial brasileiro e desenvolvimento do país (infraestrutura de transportes e logística, de energia e de telecomunicações), destacando três áreas:

a. Prover infraestrutura de conectividade em alta velocidade para todos em todo o território nacional (campo e cidades), condição básica para as TICs poderem operar e se desenvolver, além do desenvolvimento de uma cadeia de fornecedores dessas infraestruturas e do fortalecimento da defesa cibernética.

b. Garantir o fornecimento de energia em abundância e de baixo custo, baseada em uma matriz energética de fontes renováveis, incluindo o desenvolvimento da cadeia de fornecedores de insumos, os combustíveis sintéticos a partir de biomassa e do hidrogênio, produção de hidrogênio verde e de energia nuclear. Engloba, também, a redução do desperdício e aumento da eficiência energética.

c. Garantir a segurança hídrica brasileira, também considerado um desafio com grande repercussão sobre os demais. Envolve o gerenciamento dos usos múltiplos da água, políticas de conservação de áreas de proteção permanente e nascentes, tratamento e uso racional da água, bem como tecnologias de dessalinização e acesso à água.

4. Propiciar um ambiente de negócio brasileiro competitivo, com desburocratização e aumento da eficiência do Estado, garantia de segurança jurídica, legislação trabalhista mais flexível, redução da taxa de juros, promoção do financiamento produtivo e controle da inflação.

5. Fortalecer o parque industrial e de serviços brasileiro, em especial os de alta tecnologia. Trata-se de um grande desafio considerando o grau de incerteza associado à evolução da inovação e tecnologia. Envolve:

a. Reduzir significativamente o gap tecnológico existente entre o Brasil e os países desenvolvidos, (1) desenvolvendo o ecossistema de inovação brasileiro, com programas de indução da inovação e da difusão tecnológica, fortalecimento de polos tecnológicos através de parcerias entre empresas, universidades e governo, entre muitos outros apontados pelos experts; (2) promovendo a modernização dos setores industriais e de serviços (4ª revolução industrial); e (3) ampliando investimentos em produtividade nos setores industrial e de serviços, tornando-os mundialmente competitivos.

b. Fortalecer o programa espacial brasileiro.

c. Promover a gestão dos bens minerais e biológicos brasileiros, de forma soberana, em especial os encontrados na Amazônia, agregando valor a esses recursos naturais.

d. Promover o desenvolvimento de novos materiais com tecnologia brasileira, focado na promoção do desenvolvimento brasileiro.

Além disso, o Brasil tem dificuldades a superar para efetivar a digitalização de sua manufatura e atendimento aos requisitos da indústria 4.0, entre elas: falta de capacitação em áreas-chave da Indústria 4.0, inadequação do ensino universitário no Brasil, evasão de talentos, escassez de linhas específicas de incentivo governamental, bem como a falta de infraestrutura tecnológica (ex. banda larga e conectividade wireless) e aspectos institucionais (ex. burocracia) e regulatórios (ex. segurança) (MACIAL e PIO, 2023, p. 301).

6. Ofertar serviços públicos e políticas públicas mais eficientes, responsivas e justas, assegurando igualdade de acesso e tratamento nas áreas de saúde, educação, segurança, informação. Esse desafio se desdobra em:

a. Prover soluções para os problemas sociais gerados pelo avanço da tecnologia, em especial a automação e a uberização da economia¹⁰, incluindo a regulamentação do uso de AI e garantia de renda básica universal, entre outros desafios.

b. Promover maior participação popular na política e nas decisões de Estado, definindo os limites entre regulação social e liberdades individuais.

c. Manter equilíbrio financeiro da seguridade social (saúde, previdência, e assistência social) frente ao envelhecimento da população.

d. Atender a demanda crescente de saúde, em especial da população mais velha.

¹⁰ Em linhas gerais, um novo modelo de trabalho no qual o profissional presta um serviço através de uma plataforma ou sistema, porém, sem vínculo empregatício.

e. Promover a melhoria da qualidade de vida do idoso.

7. Transformar em oportunidade a diversidade cultural brasileira, em prol do desenvolvimento nacional, com respeito à diversidade cultural e direcionando a transformação digital para a promoção da igualdade e de desenvolvimento pessoal.

8. Garantir a prevenção e a mitigação dos riscos climáticos e ambientais, com aumento do conhecimento e monitoramento dos processos climáticos, fortalecendo a gestão de riscos e alertas de desastres ambientais, melhorar a defesa civil e melhorar a infraestrutura de serviços potencialmente afetada. Envolve também promover a adoção de uma agenda ESG, sem comprometer os interesses nacionais e orientada para o desenvolvimento do Brasil – geração de emprego e renda.

Do ponto de vista do interesse de recortar um cenário tecnológico para os setores industriais de maneira geral a partir desses desafios, uma síntese do impacto da automação prevista para a chamada indústria de 4ª geração pode ser assim formulada:

Uma revolução tecnológica reflete o surgimento ao longo do tempo de um conjunto de inovações disruptivas, acompanhadas de novas tecnologias de natureza mais incremental e de mudanças organizacionais e institucionais associadas. Nos anos mais recentes, algumas discussões têm levantado evidências acerca de uma nova revolução tecnológica em gestação, centrada no conceito de Indústria Inteligente e envolvendo, entre outros aspectos, um nível sem precedentes de automação, integração e conectividade de máquinas e equipamentos inteligentes, processos de produção, atividades, sistemas e pessoas em toda a cadeia de valor.

Ainda que pontualmente, desdobramentos têm contemplado forte redução de custos de produção e de mudança entre tarefas; economias de escala não raro migrando da fabricação para o marketing, incluindo o monitoramento do comportamento do consumidor; e novas tecnologias de produção e informação habilitando o fornecimento de soluções baseadas na integração de bens e serviços e novos modelos de negócios orientados para serviços, notadamente aqueles mais intensivos em conhecimento. Especula-se acerca de uma provável realocação de determinadas atividades manufatureiras nos países mais avançados com repercussões preocupantes para os menos desenvolvidos (MARCIAL e PIO, 2023, p. 274).

Tal revolução, contudo, segundo os autores, é considerada ainda em caráter embrionário no Brasil, estando em uma fase de sensibilização dos atores, o que remete ao desafio da indústria nacional de não se marginalizar da tendência a ser estabelecida nos países desenvolvidos, contribuindo para o gap tecnológico já existente e para o aprofundamento das desigualdades sociais resultantes disso. Há, inclusive, a percepção de que a América do Sul pode se beneficiar com a realocação de cadeias produtivas, promovendo a retomada de setores industriais de baixa e média tecnologia, com o Brasil, principalmente, e a Argentina, podendo ganhar protagonismo em certos setores de alta tecnologia (MARCIAL e PIO, 2023, p. 355).

Especificamente para setores industriais intensivos em força de trabalho com níveis de qualificação e de capacidade criativa menos exigentes, a automação de 4ª geração prevista tende a ter maior impacto. A automação atualmente em desenvolvimento busca substituir atividades humanas onde é demandada a aplicação repetitiva de protocolos. A substituição da força de trabalho humana em atividades criativas e de complexidade intelectual (que não deve ser confundida com processamento de grande volume de informações), por sua vez, ainda parece distante.

A própria denominação dessas tecnologias, como “inteligentes”, atualmente representam mais uma estratégia de promoção voltada à sociedade que um termo técnico preciso. As tecnologias estão convergindo para a articulação entre maquinário automático programado em protocolos pré-estabelecidos alimentado por sensores e retroalimentados com informações de resultados das operações. As habilidades da inteligência desenvolvidas por essa geração de tecnologias integradas e convergentes são, principalmente, o aprendizado (obtido pelo processamento de padrões em execuções repetitivas) e a adaptação (segundo determinados protocolos). As funções de conhecimento e compreensão, que compõem a base da inteligência, ainda estão em estágio desconhecido dentro dos desenvolvimentos dessas tecnologias e, em grande medida, continuarão sendo realizadas por humanos.

Essa reflexão remete para um importante aspecto a ser considerado nessa tecnologia integrada e convergente, que é o custo para sua implantação. Ao se valer de diversos recursos articulados em plataformas físicas e digitais integradas, seu custo operacional pode ser elevado, requerendo escalas de operação muito grandes para serem lucrativas para seus operadores. Nesse sentido, a utilização de força de trabalho humana ainda pode ser relevante, mesmo nos setores de menor demanda de qualificação. De qualquer forma, considerando um movimento do mercado de trabalho na direção de substituição significativa de força de trabalho humana por automática, o potencial desemprego adicional tenderia a pressionar para baixo a remuneração do trabalho, estabelecendo um mecanismo de regulação de mercado.

Ou seja, embora pareça ser uma tendência revolucionária, eminente e de grande impacto social, a automação e as tecnologias integradas e convergentes carregam grande incerteza quanto a sua viabilidade de mercado, seu ritmo de implantação e o tipo de reação que deverá provocar na sociedade, caso seja desenvolvida estritamente nos parâmetros comerciais atuais, como tecnologia proprietária produzida por empresas comerciais visando lucro e acumulação.

Outro ponto de grande incerteza é a perspectiva de aumento do gap social, intensificado pelo gap tecnológico, entre países desenvolvidos e não desenvolvidos e entre regiões dentro dos países. Ou seja, a difusão de tecnologias produtivas integradas e convergentes (indústria 4.0) tende a mudar a estrutura das unidades de produção e, por consequência, sua lógica de localização.

É possível esperar, para um futuro próximo, a geração de políticas públicas voltadas à renacionalização, ou pelo menos, aproximação do ponto de vista regional, de cadeias produtivas dos países do bloco da OTAN, em parte com incentivo ao conteúdo nacional do

gasto militar, mas também com setores estratégicos na área de saúde, alimentos, energia e indústria tecnológica. Esse movimento fortaleceria os Estados nacionais frente às grandes corporações e à elite de bilionários, que ainda está muito fortalecida e com grande poder de influência por conta do modelo de globalização que se consolidou no início desse século.

Para o World Economic Forum (2018) a difusão das tecnologias da Indústria 4.0 desencadeará uma mudança na estrutura e na localização nas cadeias globais de valor. A adoção de tais tecnologias têm a potencialidade de alterar a relação custo-benefício das atividades de produção, fazendo com que a atratividade de determinadas regiões diminua. Isto significa dizer que empresas e países que terceirizam seu elo produtivo, poderão deslocar tais atividades para mais próximo de seus consumidores, apoiadas, por exemplo, no conceito de smart factories. Contudo, o estudo aponta que a inércia é um dos maiores obstáculos para mudar as cadeias de valor globais, pois na maioria dos setores é muito caro transferir a produção de um local para outro (MARCIAL e PIO, 2023, p. 289).

Não há clareza, portanto, quanto ao balanço entre oportunidades e riscos da aceleração tecnológica no que se refere à desigualdade social, se será aumentada ou reduzida. Contudo, pelo menos em um período de transição para a sociedade tecnológica, as mudanças esperadas certamente irão provocar rearranjos geográficos, entre estratos sociais e de tempo necessário para acesso aos benefícios a partir dos impactos negativos desencadeados. Também no âmbito das incertezas, diante da proposta de ampliação do uso da tecnologia no dia-a-dia e do direcionamento dessa tecnologia para produtos de mercado, deve ser considerada a hipótese de uma reação à mudança de hábitos das pessoas, das relações de confiança entre pessoas e organizações, resultando em movimentos de retorno e humanização das relações pessoais. Tais reações poderão incorporar a temática política, das desigualdades de renda e concentração de poder, podendo resultar em movimentos, por assim dizer, contra revolucionários em relação à revolução tecnológica que está se constituindo com forte tendência de futuro. Há dúvidas quanto à eficácia dos benefícios esperados dos avanços tecnológicos se estes forem pautados e desenvolvidos exclusivamente dentro de uma lógica de mercado.

Tal desafio, o de regular a revolução tecnológica dentro de parâmetros éticos e democráticos, já se apresenta atualmente, por exemplo, na dificuldade de estabelecer marcos legais e controles adequados aos conteúdos e usos potencialmente criminosos da internet. Junto à pauta de crimes cibernéticos, roubo de senhas e de informações, está se apresentando a pauta ética, de conteúdos ofensivos aos direitos individuais, xenófobos, misóginos e discriminatórios de maneira geral. Com a integração e convergência previstas para a evolução tecnológica no futuro próximo, essas questões tendem a se multiplicar e se tornarem cada vez mais complexas, tendo em vista a mudança do paradigma do consumidor para o de consumidor/produtor de informação. Já na atualidade, os estados estão buscando estabelecer marcos legais que protejam as pessoas do uso de suas informações, condição essa que está na base da nova geração de TICs que está se desenhando para o futuro próximo.

De forma sintética, portanto, os principais fatores disruptivos ou com potencial de ter maior impacto sobre os cenários do setor têxtil e de confecções, estão relacionados ao papel que as TICs (tecnologias de informação e comunicação) poderão desempenhar acelerando o desenvolvimento e a integração de tecnologias.

A base para ampliação do alcance e da integração das TICs é a conectividade já proporcionada atualmente pela internet, a qual consolida a tendência de digitalização da produção e do consumo. No escopo da digitalização, estão incluídas ou diretamente relacionadas as tecnologias de produção, a inteligência artificial, a internet das coisas, a indústria 4.0 e diversos outros processos tecnológicos com potencial de transformar as condições e as relações de produção e consumo. Embora haja incerteza com relação ao grau e ao ritmo do processo, a transformação digital é considerada como uma tendência de ocorrência certa e, em grande medida, já em curso, conforme os impactos da pandemia de Covid-19 evidenciaram.

As tendências relacionadas a novos materiais e tecnologias de produção estão relacionadas ao setor, considerando a grande cadeia global da moda, que inclui vestuário, calçados e acessórios, por ele ser considerado o segundo setor com maior impacto ambiental, atrás da indústria do petróleo.

O envelhecimento populacional, por sua vez, irá representar uma mudança de padrões e de costumes, para os quais a moda e o design irão ter que responder. Juntamente com o envelhecimento da população, a elevação do nível de escolarização da população tenderá a abrir espaço crescente para especialidades, produtos de nicho e diferenciais tais como sustentabilidade e diversidade.

No lado da produção, o envelhecimento da população irá impactar o perfil e o custo de um setor intensivo em força de trabalho, pressionando o sistema previdenciário e podendo precarizar as relações de trabalho, juntamente com outras tendências relacionadas com tecnologias de produção e distribuição, destacadamente, as tecnologias de automação e poupadoras de força de trabalho.

Um comentário final a ser feito sobre o estudo de megatendências mundiais 2040 se refere à ausência de avaliações sobre a atração de investimentos internacionais enquanto políticas dos estados nacionais para dinamizar suas economias frente às alterações no mercado de trabalho, principalmente, a partir da revolução tecnológica. Essa parece ser uma estratégia plausível e um fator de enfraquecimento do poder dos estados nacionais frente às grandes corporações, uma vez que terão que concorrer com outros países para atrair investimentos no novo cenário internacional.

Outro aspecto que está implícito, porém, não evidente na formulação dos autores se refere ao financiamento das iniciativas propostas para superação dos desafios apontados. É evidente que a própria revolução tecnológica pode desencadear um novo ciclo de acumulação e, com isso, financiar a adaptação das empresas e da sociedade ao novo cenário que estaria se formando. Contudo, é possível, também, pelo menos em um período inicial da revolução tecnológica, que a desarticulação de cadeias tradicionais possa levar a uma crise econômica generalizada e a um desemprego estrutural, gerando apenas maior

concentração de riqueza e não um ciclo de expansão do capitalismo. Certamente seria muito difícil para os estados nacionais e a sociedade de maneira geral executar investimentos de grande monta em um ambiente econômico e social muito desfavorável. Além disso, seguindo nessa hipótese, a situação dos “perdedores” no processo de ajuste ao novo cenário, poderiam ser amplamente penalizados, resultando em grandes dificuldades para a manutenção das funções básicas do Estado.

Por fim, considerando as megatendências mundiais 2040 (MARCIAL e PIO, 2023), os cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) assumem que avanços nas tecnologias da informação e comunicação (TICs) estão presentes em todos os cenários e com poder de alavancar grandes mudanças, não somente na dimensão econômica, mas nas demais dimensões. Esta indicação, pode ser desdobrada na perspectiva de novas formas de gestão e de comunicação institucional e social, utilizando redes de comunicação e alta conectividade, desenvolvendo muitas das funções de Estado através de dispositivos e plataformas específicas. Ou seja, tanto os setores econômicos e a atividade privada, quanto o aparelho de Estado e serviços públicos se transformariam de forma profunda, assumindo um formato que ainda não é conhecido atualmente.

2.3. Cenários de planejamento

Assim, os cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017), apesar de comentar e considerar diferenciações regionais, não foi construído para regiões específicas, mas para o âmbito nacional. Assim, sua aplicabilidade ao contexto regional e também setorial não é direto e requer algumas mediações, embora seja incontestável a condição envolvente e estruturante dos cenários nacionais.

O Quadro 1 ao Quadro 9 resumem e também promovem uma leitura dos cenários analisados na perspectiva do estudo do setor organizado a partir de temas chave, visando a estabelecer cenários possíveis que informem o que seria um cenário de referência para o planejamento. Nesse cenário de referência são destacados os aspectos mais desafiadores e, de certa forma, elaborada uma leitura mais pessimista dos futuros possíveis visando a estabelecer uma visão que possa orientar uma abordagem mais robusta e segura para a proposição de ações para o crescimento do setor e o desenvolvimento social.

Quadro 1 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento

Cenário	Descrição
Vai levando	Estagnação e desarticulação das atividades instaladas, manutenção da tendência de redução da participação da indústria no PIB, redução dos empregos no setor
Novo pacto social	Manutenção dos níveis de atividade econômica atual com lenta retomada do crescimento, apoiada em políticas públicas focadas em segmentos mais vulneráveis das áreas rurais e urbanas, porém, sujeita a retrocessos em conjunturas econômicas e políticas desfavoráveis
Crescer é o lema	Retomada do crescimento como resultado de políticas de incentivo à economia, porém, sem recuperar a condição de vida de setores atualmente mais vulneráveis e incerto quanto à continuidade do crescimento, sujeita a retrocessos em conjunturas econômicas e políticas desfavoráveis
Construção (normativo)	Retomada do crescimento econômico a partir de diversas políticas integradas, voltadas ao atendimento de segmentos mais vulneráveis e estruturação de novos segmentos econômicos, com base em um projeto de Estado que tem continuidade em diferentes governos, apoiado em uma governança madura e eficiente, bem como planejamento eficiente
Referência	Alternância de períodos de crescimento e estagnação, com grande vulnerabilidade a conjunturas nacionais e à economia global, manutenção da participação da indústria no PIB a partir de um cenário de reindustrialização internacional, porém em posição periférica, crescendo a uma taxa menor que a da indústria globalmente

Fonte: Consórcio América-Fato com base em Cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) e Marcial e Pio, 2023.

Quadro 2 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Investimento em infraestrutura hídrica, de transporte, de energia, de comunicação e de conectividade

Cenário	Descrição
Vai levando	Incapacidade de investimento público devido à insuficiência de recursos. Sucateamento da infraestrutura existente. Investimentos privados limitados pelo ambiente de negócios adverso, de insegurança institucional e instabilidade política
Novo pacto social	Retomada de investimentos com priorização do atendimento da população mais carente, através de obras com menor retorno econômico de médio e longo prazo, mas com potencial de melhoria da qualidade de vida de segmentos da população. Retomada do investimento em saneamento e segurança hídrica. Modelo misto público-privado de investimento em infraestrutura em geral
Crescer é o lema	Retomada do investimento com foco em desenvolvimento de mercados, em locais com potencial de incremento no PIB regional. Maior participação de investimento privado, mas limitado a setores mais rentáveis. Tendência de privatização dos serviços públicos (saneamento, saúde, educação). Estímulo ao investimento em infraestrutura de comunicação e conectividade, a ser feito por agentes privados por concessão
Construção (normativo)	Retomada de investimentos de base, na estruturação da economia e no atendimento de necessidades das regiões, financiado por soluções mistas (investimentos públicos, PPP – parcerias público-privadas, cogestão) e com participação de diversos atores sociais e institucionais. Investimentos em infraestrutura priorizando alta tecnologia nas soluções, inclusive as voltadas a populações vulneráveis
Referência	Infraestruturas de transporte e energia desenvolvidas com recursos privados, ainda aquém da necessidade nacional, embora com direcionamento ao potencial de produção de energias mais sustentáveis (eólica, fotovoltaica, bioenergia e hidrogênio verde). Infraestrutura de conectividade defasada em cinco a dez anos em relação aos países desenvolvidos ou emergentes dinâmicos, como os asiáticos, com limitações para utilização de tecnologias de hiperconectividade

Fonte: Consórcio América-Fato com base em Cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) e Marcial e Pio, 2023.

Quadro 3 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento institucional e capacitação dos órgãos governamentais

Cenário	Descrição
Vai levando	Manutenção do processo de desarticulação das instituições de governo, limitando muito a capacidade de atendimento das demandas de serviços e regulação pública em todas as áreas (educação, saúde, meio ambiente, saneamento, etc.). Digitalização dos serviços públicos atendendo à defasagem de servidores e peso da burocracia, não sendo instrumento de desenvolvimento por inclusão social
Novo pacto social	Baixa efetividade de políticas públicas de médio e longo prazo, bem como dos planejamentos. Retomada da atuação de instituições de governo nas áreas sociais, de saúde e educação. Baixa efetividade de instrumentos regulatórios e priorização de situações de maior conflito e vulnerabilidade social. Transformação digital dos serviços públicos como ferramenta de diminuição das desigualdades sociais e base para operação de políticas positivas e de transferência de renda
Crescer é o lema	Baixa efetividade de políticas públicas de médio e longo prazo e retomada da atuação de órgãos e instituições de governo nas áreas com repercussão econômica e de infraestrutura dinamizadora da economia. Reduzido esforço regulatório. Transformação digital do Estado voltada à redução de seu custo para prestação de serviços básicos. Promoção da cidadania voltada à segurança pública, com limitações nas políticas positivas e de transferência de renda
Construção (normativo)	Aumento crescente da efetividade de políticas públicas e do planejamento, fruto da integração eficaz da atuação de diferentes atores públicos e privados nas diversas áreas social, econômica e ambiental. Aumento da eficácia dos instrumentos de regulação, bem como do estoque de capital social, potencializando um crescimento sustentado de médio prazo. Transformação digital do Estado será ferramenta essencial para suprir o gap de suficiência e eficiência dos serviços públicos e promoção da cidadania
Referência	Estrutura institucional do Estado continuará não atendendo ao aumento da demanda de serviços públicos e a qualidade exigida. É incerta a efetividade de políticas públicas de médio prazo, tendo em vista as limitações institucionais e políticas para a implementação de um planejamento eficiente. A transformação digital tenderá a atender, prioritariamente, as funções econômicas do Estado e, secundariamente, as demandas sociais. É incerta sua eficácia na promoção da cidadania

Fonte: Consórcio América-Fato com base em Cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) e Marcial e Pio, 2023.

Quadro 4 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento industrial

Cenário	Descrição
Vai levando	O Brasil se beneficia pouco do processo de reindustrialização. Falta uma política nacional para isso, não oferecendo condições seguras e atrativas para a instalação ou transferência de novas empresas. O mercado interno, mesmo o mercado local e regional, passa a ser disputado pela concorrência externa, através de tecnologias de e-commerce e tecnologias logísticas. As inovações e tecnologias a serem instaladas não serão de propriedade de empresas nacionais, limitando o crescimento dos mercados e aprofundando as desigualdades de renda com outros países emergentes.
Novo pacto social	O Brasil buscará se reindustrializar como política de geração de emprego e renda, tentando assegurar direitos trabalhistas, embora isso reduza sua competitividade frente a outros países para atrair a instalação ou transferência de novas empresas. Serão desenvolvidas políticas de combate às desigualdades regionais, porém, com efeito limitado, tendo em vista a dificuldade de desenvolvimento de uma indústria nacional mais competitiva. Contudo, setores tradicionais (construção, vestuário, alimentos) serão apoiados, com impacto limitado em sua competitividade de médio prazo. Será iniciada uma política de desenvolvimento tecnológico nacional, buscando reter talentos e desenvolver cadeias de valor com base em recursos nacionais.
Crescer é o lema	O Brasil terá como foco uma política de reindustrialização, direcionada a participar da esperada revolução tecnológica da indústria. A estratégia é a de modernizar os setores tradicionais e buscar consolidar protagonismo em alguns setores de alta tecnologia (indústria de defesa, infraestrutura energética, novos materiais com reservas nacionais, etc.). É incerta a eficácia dessa estratégia devido ao gap educacional da população, as limitações de infraestrutura econômica e de investimento público em ciência, tecnologia e inovação, fruto de uma política de Estado mínimo. Reduzida proteção e regulamentação do acesso ao mercado interno por concorrentes internacionais. Perda de participação do setor industrial no PIB nacional e concentração regional da indústria no Sudeste e Sul.
Construção (normativo)	O Brasil planeja e implementa uma política de desenvolvimento industrial baseada em inovação e tecnologia, articulando setores tradicionais modernizados e mais competitivos com segmentos estratégicos de alta tecnologia, voltados ao mercado interno, ao setor agropecuário e às atuais e novas commodities nacionais, reforçando uma economia competitiva internamente e capaz de disputar mercados internacionalmente. Investimento público articulado com investimento privado para o desenvolvimento de uma base de ciência e tecnologia, com qualificação do ensino e formação de redes de instituições, laboratórios e áreas de PD&I das empresas. O Brasil irá atrair significativo investimento de realocização da base industrial, se posicionando como liderança no hemisfério sul.
Referência	É incerto o desenvolvimento industrial do Brasil e sua capacidade de implementar uma política de reindustrialização mais vantajosa. O mercado e a posição geopolítica do Brasil tenderá a atrair uma parcela do investimento e da transferência da base produtiva no novo arranjo da globalização, porém, o país terá pouco protagonismo na tomada de decisão. Deverá se manter uma base industrial tradicional atendendo a uma parcela do mercado interno, assim como poderão se desenvolver alguns segmentos de alta tecnologia, o qual deverá receber subsídios e investimentos públicos. Contudo, a participação do setor industrial no PIB deverá crescer menos, em termos relativos, que os demais países emergentes, com risco de desemprego estrutural no setor e precarização das condições de trabalho.

Fonte: Consórcio América-Fato com base em Cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) e Marcial e Pio, 2023.

Quadro 5 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento regional

Cenário	Descrição
Vai levando	As desigualdades regionais no Brasil permanecem, ou mesmo se aprofundam. O Estado não tem condições de direcionar esforços consistentes e no volume necessários para estabelecer condições favoráveis a novos dinamismos econômicos regionais. A desigualdade já existente se perpetua ou mesmo se acentua em conjunturas econômicas desfavoráveis.
Novo pacto social	Políticas de transferência de renda e atendimento de demandas sociais são direcionadas às regiões com maior desigualdade. Políticas de desenvolvimento regional são implementadas para melhoria do padrão de vida das populações das regiões menos desenvolvidas, com investimento em infraestrutura de serviços públicos de saúde, educação e assistência social. Incentivos fiscais e subsídios especiais são direcionados às regiões com maiores índices de desigualdade social. É acelerado o processo de redução das desigualdades regionais, mas o cenário atual persiste para o longo prazo.
Crescer é o lema	Políticas de desenvolvimento das vocações regionais e atração de investimentos para as regiões com menor desenvolvimento são implementadas. Incentivos fiscais e subsídios especiais são direcionados às regiões com maiores índices de desigualdade social. Contudo, as desigualdades regionais são regidas unicamente pela alocação de investimentos privados, podendo tender para sua manutenção ou aprofundamento, sendo gerenciadas por uma estrutura de Estado reduzida, na perspectiva da assistência social e não do desenvolvimento.
Construção (normativo)	Estruturação e implementação de planos regionais de desenvolvimento com aportes significativos de investimentos públicos e privados. A infraestrutura de segurança hídrica, saneamento básico, transporte, telecomunicações e conectividade é priorizada, juntamente com incentivos fiscais e programas que subsidiam investimentos privados que, além de agregar renda pela massa de salários, remunera a contratação pelas grandes empresas de insumos e serviços oriundos das regiões mais pobres, bem como a transferência de áreas de PD&I para as regiões com maior desigualdade, desenvolvendo a cadeia de valor localmente. Será acelerado o ritmo de redução das desigualdades regionais.
Referência	As desigualdades regionais tenderão a acompanhar e aprofundar, no âmbito interno, a posição que o Brasil irá ocupar no cenário econômico internacional. A redução das desigualdades regionais tenderá a continuar sendo lenta, em função das restrições orçamentárias do Estado, da falta de planejamento mais eficiente e, conseqüentemente, de políticas com maior efetividade na redução do gap social e de renda. É esperado que as políticas de transferência de renda para populações vulneráveis (mais concentradas em certas regiões), impulsionadas pela situação de pandemia, se mantenham, gerando certo dinamismo nas economias locais. Políticas de incentivo fiscal já existentes deverão se manter.

Fonte: Consórcio América-Fato com base em Cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) e Marcial e Pio, 2023.

Quadro 6 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento sub-regional e local

Cenário	Descrição
Vai levando	O mesmo processo de desigualdades regionais se repete, em escala sub-regional e local, no interior das grandes regiões. Os maiores centros de população e de negócios continuarão não tendo boa infraestrutura de atendimento da população e fatores como segurança, acessibilidade pelo sistema de transporte e oferta de energia continuarão direcionando e concentrando investimentos. Cidades menores aprofundarão o processo de urbanização onde ainda há população rural significativa, mas continuarão registrando taxas de crescimento da população nulas ou negativas, não sendo atrativas para reter a população em idade ativa, que tenderá a se deslocar para centros maiores mantendo o processo de concentração em capitais estaduais e regionais mais dinâmicas economicamente. Os recursos em programas de transferência de renda e sociais tenderão a diminuir, retirando dinamismo das regiões com maior concentração de população de baixa renda.
Novo pacto social	Investimentos em infraestrutura e equipamentos coletivos buscarão melhorar a condição de vida da população em áreas de maior desigualdade social e concentração de populações vulneráveis. Os investimentos públicos e a contratação de profissionais para operação dos serviços de atendimento, bem como o direcionamento de políticas sociais e de transferência de renda, terão algum impacto no desenvolvimento dessas regiões com maior desigualdade. Serão implementados programas voltados a pequenos e microempreendimentos, buscando dinamizar mercados menores, especialmente com concentração de atividades agropecuárias e centros menores no interior. Contudo, a dinâmica econômica será maior apenas em algumas sub-regiões e localidades, não se alterando significativamente a condição do cenário atual de diferenciação sub-regional e local. No Nordeste, investimentos em infraestrutura hídrica poderão desenhar um cenário diferenciado do atual em relação ao semiárido.
Crescer é o lema	O desenvolvimento sub-regional e local será buscado através da alocação de investimentos de grandes empresas a partir de incentivos fiscais e subsídios. O desenvolvimento de origem local será financiado e contará com programas especiais e estímulos. Contudo, não serão implementadas políticas de fomento ao desenvolvimento local, na perspectiva de um Estado mínimo, nesse sentido, sem a proposta de interferir na dinâmica de mercado, que seleciona e direciona o investimento a partir de critérios de eficiência e rentabilidade. As políticas assistenciais, por sua vez, deverão ser direcionadas a sub-regiões e localidades com maior concentração de populações vulneráveis, mas com restrições de recursos e incluindo a preocupação com a segurança pública, especialmente, nos maiores centros urbanos, associando bolsões de pobreza com concentração de criminalidade.
Construção (normativo)	Dotado de um planejamento em diversos níveis (nacional, regional e sub-regional), as sub-regiões com maior desigualdade social, assim como as áreas de concentração de populações vulneráveis em centros maiores ou pequenos centros locais, serão alvo de políticas de fomento de capacitações locais, tanto no setor primário, quanto no secundário e terciário. A infraestrutura de conectividade será amplamente utilizada como instrumento de redução de desigualdades sociais, sendo direcionada por políticas públicas para a capacitação competitiva de localidades e setores de atividade. Em alguns casos, o objetivo será estabelecer fluxos reversos de migração interna, reduzindo a pressão por infraestrutura de grandes centros regionais e fomentando um desenvolvimento mais homogêneo regionalmente. A governança econômica local será estruturada, a eficiência da atuação do Estado será potencializada, em grande medida, se valendo dos recursos oferecidos por novas tecnologias, promovendo a inovação política e social
Referência	Não há previsão de alteração das desigualdades sub-regionais, as quais tenderão a seguir o ritmo e materializar o modelo de desenvolvimento regional vigente, ainda muito concentrado em termos nacionais nas regiões mais populosas do Sudeste e do Sul. Dentro das regiões, contudo, sub-regiões com maior articulação da governança poderão acelerar a redução das desigualdades ou promover maior dinamismo econômico de origem local, mas não é esperado que haja redução significativa no gap existente no cenário atual, podendo haver períodos de aumento da desigualdade por conta de crises econômicas e conjunturas desfavoráveis no âmbito nacional. As maiores capitais do Nordeste, e suas regiões metropolitanas, deverão manter atratividade para a população das regiões com menor dinamismo, acentuando problemas urbanos e sociais por conta dessa migração se dever, principalmente, às condições de pobreza das localidades de origem e não pela aceleração do dinamismo econômico das capitais, mantendo, no resultado para as grandes regiões, o cenário atual.

Fonte: Consórcio América-Fato com base em Cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) e Marcial e Pio, 2023.

Quadro 7 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento, integração e convergência tecnológica

Cenário	Descrição
Vai levando	O desenvolvimento tecnológica estará fora do controle do Brasil. O impacto nos setores econômicos e na sociedade de maneira geral será de acordo com a condição periférica do país, consolidando a condição no cenário atual de cliente tecnológico do Brasil também para as novas tecnologias. O Estado terá poucas condições de utilizar as inovações de TICs para aperfeiçoamento e eficiência do seu funcionamento. Não será desenvolvido um arcabouço legal e regulamentar adequado, expondo a economia e os cidadãos à exploração de grandes corporações tecnológicas e à criminalidade cibernética. Plataformas de e-commerce e a exponencial conectividade previstas tenderão a homogeneizar ainda mais a concorrência nos mercados interno e externo, expondo, principalmente micro e pequenos empreendimentos tanto a oportunidades, quanto à concorrência mundial nos mercados onde atuam, sejam eles internos locais, regionais ou internacionais.
Novo pacto social	A utilização de inovações de TICs será um importante recurso para o aumento da eficiência do Estado, sendo direcionadas às políticas sociais e ao atendimento das funções do Estado. Na economia ocorrerão conflitos para regulação e controle da ação das grandes corporações da área tecnológica. Setores tradicionais mais diretamente afetados pelas novas tecnologias demandarão proteção e regulação, embora a utilização da infraestrutura de internet já existente e a pressão dos mercados internacionais sejam uma vantagem competitiva chave para as corporações e países que lideram a revolução tecnológica. A velocidade das transformações e a falta de controle nacional de tecnologias e infraestruturas chave, especialmente de conectividade, reduzirão a capacidade do Brasil de evitar impactos negativos das novas tecnologias. Haverá um significativo esforço de capacitação dos empreendedores nacionais, principalmente micro e pequenos, para participar dos novos mercados altamente conectados, mas sem superar o gap tecnológico e a reboque das tendências do mercado internacional.
Crescer é o lema	O Estado brasileiro aprofundará sua transformação digital, transferindo para plataformas tecnológicas boa parte de seus serviços. As funções de estado passarão a ser terceirizadas em um amplo processo de privatização. As inovações tecnológicas serão de propriedade privada, predominantemente de corporações multinacionais de base tecnológica. A desarticulação, incorporação ou o protagonismo de setores econômicos nacionais, no cenário atual ou decorrentes da revolução tecnológica, ocorrerá sob as regras do mercado, com ampla exposição ao mercado internacional a partir de plataformas de produção e distribuição globalizadas (em um processo de reindustrialização ainda desconhecida). O Brasil atrairá investimentos na produção e exploração de commodities agropecuárias e minerais, podendo assumir papel destacado no hemisfério sul dentro do novo arranjo da globalização. Poderão ser desenvolvidas ações de capacitação competitiva das empresas nacionais, embora os mecanismos de incentivo financeiro e fiscal sejam os preferenciais.
Construção (normativo)	O desenvolvimento de uma robusta governança econômica e de gestão do Estado brasileiro permitirá monitorar e coordenar o ambiente de evolução da revolução tecnológica e dos impactos da mudança climática, controlando o cenário de incertezas. O setor de PD&I contará com uma política planejada, consistente e integrada de recuperação do gap atual e protagonismo em segmentos relevantes estratégicos para o país. A revolução tecnológica terá evidente papel econômico e contará com corporações privadas, mas será desenvolvida, também, no interesse público nacional, baseado em plataformas e tecnologias de inclusão e promoção social e econômica. O país contará com infraestrutura de conectividade independente e nacional, segura e voltada para interesses não mercado, atendendo áreas de educação regular e continuada, saúde, cidadania, empoderamento econômico e social de grupos vulneráveis. Poderão se constituir instâncias novas como agências ou comitês voltados a promover a capacitação competitiva das empresas nacionais à nova conformação dos mercados interno e externo.
Referência	O Brasil estará alinhado com o cenário internacional da revolução tecnológica, ainda desconhecido em ritmo e características, na condição periférica e de fornecedor de insumos e commodities. Surgirão oportunidades do Brasil ser protagonista tecnológico em alguns segmentos. Porém, sua capacidade de utilizar e se beneficiar dessas oportunidades será limitada pela necessidade de gestão dos potenciais impactos negativos, ainda que temporários, da revolução tecnológica sobre sua economia, que pode gerar desemprego estrutural, empobrecimento do país e perda relativa de participação na economia mundial. O Brasil terá grandes dificuldades para estabelecer uma governança econômica mais robusta para gerenciar a revolução tecnológica, embora mantenha uma importância geopolítica e econômica relevante no contexto do hemisfério sul. A capacitação competitiva das empresas e empreendedores nacionais ocorrerá de forma heterogênea e por diferentes níveis de governo (federal, estadual e municipal), onde a governança econômica for mais desenvolvida.

Fonte: Consórcio América-Fato com base em Cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) e Marcial e Pio, 2023.

Quadro 8 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Meio ambiente

Cenário	Descrição
Vai levando	O Brasil terá poucas condições efetivas de cumprir metas climáticas e proteger seu patrimônio ambiental, consolidando sua posição de fornecedor de insumos e commodities na nova economia tecnológica mundial. Mudança climática com impactos descontrolados, gerando grande desorganização das cadeias de commodities agropecuárias e produção de alimentos, podendo gerar grandes fluxos migratórios internos, com regiões de origem desconhecidas atualmente.
Novo pacto social	Haverá um esforço de valorização do patrimônio ambiental, com protagonismo tecnológico em segmentos de biotecnologia, especialmente para a agropecuária, e alguns outros setores. Contudo, impactos negativos das mudanças climáticas tenderão a gerar demandas exponenciais, para as quais o Brasil terá condições limitadas para atender. Será desenvolvido grande esforço de proteção e recuperação do patrimônio ambiental brasileiro, podendo representar uma fonte de divisas externas.
Crescer é o lema	Impactos das mudanças climáticas na economia e no patrimônio ambiental brasileiro são potencialmente muito negativos, por serem regulados predominantemente por interesses de mercado, com grande peso da pressão das grandes corporações e países hegemônicos. Impactos climáticos serão combatidos por conta da desorganização das cadeias de produção de commodities. Risco de fluxos migratórios de refugiados ambientais.
Construção (normativo)	O Brasil deverá obter relativa resiliência e eficiência social e econômica nos novos cenários emergentes da economia e do desenvolvimento, atualmente desconhecidos. O patrimônio ambiental brasileiro será um fator positivo no posicionamento do país no contexto global, reforçando seu papel geopolítico protagonista no hemisfério sul. Os serviços ambientais proporcionados pelo país serão objeto de reconhecimento e moeda de troca nas relações econômicas e políticas internacionais.
Referência	As reservas brasileiras de recursos ambientais e naturais (água, solo fértil, minérios, diversidade biológica), bem como a importância regional do seu mercado, podem oferecer um ambiente de negociação mais favorável para o Brasil no contexto internacional, que é ainda desconhecido atualmente, de impactos da mudança climática e da revolução tecnológica. Contudo, o patrimônio ambiental deverá ser subaproveitado, além da previsão de grandes impactos negativos das mudanças climáticas.

Fonte: Consórcio América-Fato com base em Cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) e Marcial e Pio, 2023.

Quadro 9 - Cenários de planejamento do setor em relação ao tema Desenvolvimento do setor têxtil e de confecções na área de atuação da Sudene

Cenário	Descrição
Vai levando	Expectativa de maior integração da indústria regional nas cadeias globais de fast fashion. As maiores empresas locais e novas empresas que venham a se instalar irão crescer na medida em que se reduzirem os custos com força de trabalho e tributários. A tendência será de maior desencadeamento entre o setor têxtil e de confecções locais, ambos atendendo a mercados globalizados e, apenas de forma marginal, promovendo integrações locais. A região pode se beneficiar por conta de incentivos fiscais e subsídios. Os micro e pequenos empreendimentos tendem a ficar muito vulneráveis às mudanças ainda desconhecidas e prováveis do mercado globalizado, fruto do acesso aos mercados locais e regionais da concorrência internacional e de outras regiões do Brasil através de plataformas de e-commerce e de logística. Eventual afrouxamento da legislação trabalhista proporcionará novas formas de trabalho, com empresas distribuindo etapas do processo de produção para uma rede de fornecedores locais, reduzindo ou mesmo eliminando seu quadro próprio de trabalhadores. Equipamentos miniaturizados e conectados poderão facilitar a “uberização” do setor, com fragmentação dos elos das cadeias e personalização de produtos. Empreendedores individuais ou familiares perderão competitividade se não tiverem acesso a esses recursos, demandando incentivos e financiamento para se manterem na atividade. Embora enfraquecidas pelo avanço das plataformas de e-commerce, as feiras e os espaços de comercialização locais manterão importância, especialmente para os segmentos de consumidores de menor renda e para os pequeno e micro produtores informais.
Novo pacto social	Alterações na dinâmica produtiva do setor ensejará políticas de apoio e proteção aos micro e pequenos empreendedores. Conectividade tornará acessível tutoriais e consultorias de apoio produtivo, de gestão e de marketing. Fintechs gerenciarão recursos públicos de crédito e incentivos. Grandes empresas, especialmente as nacionais, continuarão sendo incentivadas a se instalar na região dentro do provável novo arranjo geográfico da indústria de fast fashion. Contudo, subsídios e incentivos precisarão ser significativos, frente a outros países latino americanos e africanos, potencialmente concorrentes para receber a parcela da produção asiática transferida para esses continentes. Distanciamento das cadeias têxtil e de confecções, que tenderão a se integrar em cadeias globais, embora possivelmente recebam incentivos para se integrarem em cadeias locais. Desenvolvimento de políticas públicas de acesso a mercados, visando aproveitar oportunidades de mercado em plataformas setoriais. Tentativa de regulamentação de produtos de origem, visando acessar mercados que valorizem a sustentabilidade ambiental e proteção da força de trabalho, aspecto que será prioritário para as políticas de Estado para os setores industriais. Resposta limitada da governança econômica do setor, contudo, tenderá a diluir efeito de políticas setoriais, bem como o poder de barganha regional para acessar recursos. Espaços locais de comercialização, especialmente feiras, serão apoiadas e valorizadas para acesso de consumidores de menor renda a artigos de vestuário e como forma de assegurar mercado ao micro e pequeno empreendedor. Poderão ser desenvolvidas soluções integradas de feiras e e-commerce, demandando selos de qualidade e origem para dar segurança às transações.
Crescer é o lema	Estratégias de atração de investimentos para integração da indústria regional nas cadeias globais de fast fashion para mercados mais próximos dos grandes centros consumidores. A região contaria com incentivos do Estado para implantação de empresas produtoras e redes logísticas de distribuição privadas, como forma de reduzir desigualdades regionais e combater impactos negativos da revolução tecnológica sobre o emprego e a renda. Flexibilização das relações de trabalho poderão resultar em fator de competitividade da região, atraindo investimentos para atendimento de mercados das américas e da Europa. Tendência de distanciamento das cadeias têxtil e de confecções locais, que passarão a se abastecer de matérias-primas e atuar em mercados próprios em detrimento de maior integração local e regional. Contudo, são muito incertas as características da competição no mercado do setor com a revolução tecnológica, especialmente para micro e pequenas empresas, as quais possivelmente contarão com políticas mais restritas de créditos e isenções fiscais. Crescimento do setor de fintechs tenderá a baratear custo do financiamento. O emprego no setor poderá se manter ou mesmo crescer se os custos fiscais e trabalhistas forem reduzidos. A informalidade e a precariedade do trabalho tenderá a aumentar, com dificuldade para ser atendida por uma política previdenciária mínima adequada. Tendência de organização de mercados conectados tecnologicamente por plataformas de comercialização e mercados locais informais, valendo-se de feiras e espaços de comercialização com acesso direto ao consumidor de baixa renda.

Cenário	Descrição
Construção (normativo)	<p>A governança econômica setorial será apoiada e estimulada e representará oportunidade de acesso a políticas setoriais de capacitação, atualização tecnológica e de logística. Crescimento do setor, juntamente com outros, buscará ser direcionado ao desenvolvimento regional, incorporando tecnologias de fabricação, desenvolvimento de produtos e design tendo como referência a diversidade cultural regional. Resgate e modernização logística e tecnológica das feiras, integrando estratégias de vendas e promoção presenciais com plataformas de e-commerce. Política consistente de desenvolvimento da cadeia de valor industrial. Aumento do investimento em inovação e tecnologia com financiamento público beneficiará o setor com novas tecnologias de produção e de materiais, desenvolvimentos de marketing e de gestão, redução dos custos indiretos e de transação e uma infraestrutura logística mais ágil e barata. Incentivo à utilização de matérias-primas locais, especialmente o algodão, promovendo a integração local das cadeias de produtos têxteis e de confecções. Capacitação do setor para a transição do padrão de competição exclusivamente de preço para o de diferenciação, com desenvolvimento de tecnologias convergentes na área de saúde, esportes e sustentabilidade. Crescimento a partir de inovações de produtos e convergência de tecnologias. Novas relações de trabalho com menor precarização. Estímulo consistente ao desenvolvimento regional, voltado ao desenvolvimento local da cadeia de valor, com atração estimulada por incentivos de processos de integração horizontais entre empresas e áreas de PD&I de grandes empresas, promovendo maior transbordamento do crescimento do setor para o desenvolvimento regional.</p>
Referência	<p>Os estratos do setor de empreendimentos de menor porte enfrentarão grandes dificuldades para lograr competitividade, mantendo a tendência de diminuição de estabelecimentos e vínculos de emprego, maior informalidade e reduzida capacidade de crescimento. A diferenciação entre mercado interno e externo tenderá a ser cada vez menor, sendo exigidas capacitações similares para enfrentamento da concorrência em ambos nos diferentes padrões de competição, tanto de preço, quanto de diferenciação. As empresas grandes que lograrem estratégias exitosas de inserção nos mercados resultantes da revolução tecnológica, seja pela incorporação, seja pelo desenvolvimento de inovações de produtos e de acesso a mercados, tenderão a crescer atendendo ao mercado globalizado, tanto interno, quanto externo. Possível atração de novas empresas produtoras ligadas às grandes redes de varejo e aos grandes compradores internacionais. Nesse cenário, os incentivos fiscais nos moldes atuais possuem reduzido impacto sobre a decisão locacional dessas empresas, se não for acompanhado da ampliação e melhoria das infraestruturas, principalmente, de distribuição e conectividade. É incerta a capacidade do setor atender a nichos de mercado de sustentabilidade ambiental. Contudo, tecnologias convergentes poderão desenvolver maquinário para microempreendedores, qualificando a produção e oferecendo oportunidade de entrada de novos trabalhadores, ainda que numa dinâmica de “uberização”. As feiras na região sofrerão uma readequação, consolidando apenas algumas feiras mais competitivas, enquanto a maioria tende a reduzir sua importância para os feirantes que produzem os artigos de venda.</p>

Fonte: Consórcio América-Fato com base em Cenários Brasil 2035 (IPEA, ASSECOR, 2017) e Marcial e Pio, 2023.

3. Plano de ações

O Plano de Ações está estruturado em Componentes, os quais reúnem grandes áreas temáticas em torno das quais são definidas estratégias, objetivos e ações para o setor, envolvendo um conjunto específico de atores ou stakeholders da estrutura de governança identificada.

Como orientação para a definição das estratégias, objetivos e ações propostas, cada Componente destaca Temas Chave, que são selecionados por sua relação com o componente a partir dos resultados do diagnóstico, e Tendências Relevantes, as quais refletem aspectos específicos dos cenários analisados também relacionados com o Componente.

Outra diretriz orientadora são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os quais correspondem a diretrizes estratégicas gerais a serem adaptadas e articuladas em esforços de planejamento nacionais, regionais e setoriais. Tendo em vista o foco do planejamento setorial, quatro Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foram selecionados como mais diretamente associados aos temas e estratégias propostos no plano de ações. São eles:



Objetivo 8 - Trabalho decente e crescimento econômico

Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos



Objetivo 9 - Indústria, inovação e infraestrutura

Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação



Objetivo 10 - Redução das desigualdades

Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países



Objetivo 12 - Consumo e produção responsáveis

Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis

No Relatório Nacional Voluntário sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (BRASIL, 2017), as diretrizes desses objetivos são apresentadas e detalhadas. Aqui, os ícones de cada objetivo serão apresentados junto às estratégias planejadas, como forma de indicar onde se pretende estar desenvolvendo cada objetivo.

Da mesma forma, a Governança envolvida em cada objetivo é identificada, previamente, na condição de ser a mais diretamente relacionada a cada objetivo proposto. Contudo, trata-se de uma indicação que pode incluir ou excluir stakeholders na medida em que o modelo de Governança do setor é efetivamente implementado. A indicação de stakeholders específicos, portanto, busca especificar e direcionar o encaminhamento das ações, porém,

reconhecendo que a governança deva ser organizada pelos envolvidos, podendo ou mesmo necessitando ser ajustada.

Para a formulação do Plano, são consideradas as condições indicadas pelos cenários considerados. Os cenários, neste Plano de Ações, oferece uma visão da condição envolvente da situação atual do setor, a ser compatibilizada com o cenário atual do setor analisado no diagnóstico, bem como futuros possíveis para esse cenário envolvente, orientando a definição e proposição de ações. Para efeitos do planejamento e proposição de ações é considerando, além de cenários elaborados, um Cenário de Referência que seleciona as principais características dos cenários propostos na perspectiva das oportunidades e dificuldades do setor, para fins de indicação de aspectos relevantes e desdobramentos do planejamento. O Cenário de Referência, de certa forma, está focado sobre gargalos a serem superados pelo setor para o seu desenvolvimento, o que tende a atribuir a ele um viés mais negativo com o objetivo de tornar o planejamento o mais robusto possível para abarcar as alternativas de futuro, embora ele também aponte para oportunidades que se apresentem.

A estruturação do Plano, nesse formato, portanto, busca identificar ações juntamente a arranjos institucionais eficientes para sua implementação, considerando a premissa de que o diferencial local e regional dos setores produtivos mais relevante é sua governança econômica e sua capacidade de propor, planejar e desenvolver ações de forma coordenada. Com frequência, a dificuldade para implementar determinados tipos de ações não está no desconhecimento das necessidades implicadas e nos benefícios a serem obtidos, mas nas dificuldades de estabelecer um arranjo institucional adequado e eficiente para sua implementação, considerando que muitas ações de desenvolvimento setorial requerem ação integrada e articulada entre diferentes atores e organizações.

Quando os arranjos requeridos envolvem instituições públicas, especialmente, é necessário considerar os diferentes mandatos e a regulamentação do funcionamento dessas instituições, tendo em vista que determinadas ações, mesmo que justificáveis no contexto de desenvolvimento, podem resultar em apontamentos pelos órgãos de controle de extrapolação de seus respectivos mandatos, considerando que estas instituições, por força de lei, só podem atuar de forma regulamentada. Sendo assim, o arranjo institucional demandado para o Plano poderá requerer diretrizes e ações para o desenvolvimento de certas regulamentações voltadas a possibilitar o investimento de recursos financeiros e institucionais em determinadas ações consideradas estratégicas.

A estruturação do Plano de Ações se orienta pelo princípio da subsidiariedade, que consiste em buscar organizar no nível menos complexo e com menor número possível de atores envolvidos o maior número possível de ações, buscando reduzir os elevados custos de transação envolvidos em arranjos institucionais mais complexos, que envolvem níveis hierárquicos mais elevados, que é um dos fatores de limitam a efetividade dos planejamentos. Para a proposição das ações estratégicas específicas foram consideradas opções de arranjo setorial e regional, articuladas com alternativas de arranjo geral para o Plano, necessárias para uma articulação efetiva e flexível entre a efetividade das ações específicas e o atendimento de diretrizes gerais para o setor. Ou seja, as alternativas

propostas buscaram identificar arranjos pontuais articulados de forma flexível ao arranjo geral, ao invés de buscar um arranjo único que dificilmente será suficientemente eficiente para atender à demanda de implementação das ações do Plano.

A partir da análise dos cenários atuais e futuros e da proposição das ações tendo em vista os stakeholders envolvidos, foi delineado o modelo de governança do Plano, incluindo atores relevantes e a proposição de instâncias e mecanismos de participação considerados adequados.

O Plano de Ações tem um caráter estratégico e busca apontar caminhos consistentes para o crescimento do setor e o desenvolvimento regional, não tendo a pretensão de ser um plano executivo que detalhe metodologias e estabeleça quantidades de esforço e cronogramas de implantação. Isso se deve a um aspecto prático e conceitual essencial assumido pelo plano: frente às incertezas e dificuldades identificadas pelos cenários, cabe à governança econômica do setor definir suas metas e detalhar os objetivos propostos ao nível executivo de acordo com sua dinâmica e maturidade, bem como de acordo com seus recursos e a conjuntura na qual se encontram os stakeholders envolvidos.

O detalhamento de metas e cronogramas necessariamente precisa ser pactuado com a participação de todas as partes interessadas, resultando em negociações e tomadas de posição institucionais, uma vez que envolvem as instâncias representativas do setor, organizações não governamentais e os diversos níveis de governo. Nesse sentido, o próprio modelo de governança corresponde a uma proposta de encaminhamento para a construção da governança econômica do setor, sendo que a maneira concreta que o processo irá assumir depende, como não poderia deixar de ser, dos atores envolvidos.

Sendo assim, os componentes, objetivos e ações selecionadas são apresentados na forma de uma ficha que facilita sua comunicação e a identificação de aspectos encadeados e relacionados entre as diferentes ações. Esse formato objetivo e sintético de apresentação é precedido, em cada componente, por comentários e referenciais que sustentam ou especificam aspectos, facilitando a compreensão das propostas e destacando aspectos integrados ou sinérgicos esperados.

3.1. Acesso a mercados

O diagnóstico realizado destacou um aspecto que pode estar na base do encolhimento do setor nos últimos anos em termos de vínculos de emprego. Trata-se do alcance do mercado do setor que é predominantemente regional ou mesmo local. Restrito ao mercado regional, o setor sofre a concorrência crescente dos produtos importados do exterior e de outras unidades da federação.

O setor, na área de atuação da Sudene, assim como no Brasil de maneira geral, não participa dos elos globais de produção globalizada da moda. O país não é visto como fornecedor ou participante dessa cadeia, apenas como um mercado.

No entanto, embora a concorrência em preço não seja possível com a produção asiática, seja em custo de mão de obra, seja em custos fiscais, o Brasil e, particularmente, a área de atuação da Sudene tem potencial para se candidatar a atender elos mais sensíveis a ESG,

em alguns segmentos desse gigantesco mercado. A região dispõe de força de trabalho de menor custo, porém, com legislação protetiva, além de uma posição geopolítica muito mais próxima de grandes mercados como o europeu e o norte-americano, além de matérias-primas regionais sustentáveis com o algodão.

Se soma a essa oportunidade, o processo que está se desenvolvendo com maior velocidade após a pandemia de Covid-19 de reindustrialização do ocidente, no contexto da disputa de mercados entre os EUA e a China. Esse processo tende a transferir uma parcela das etapas de produção globalizadas para regiões mais próximas dos grandes mercados do ocidente, tornando a América Latina, particularmente, uma região com potencial para abrigar essa indústria. No Brasil, a área de atuação da Sudene se apresenta como boa candidata para acolher parte da produção que poderá se deslocar, pelas características já apontadas anteriormente.

Entretanto, esse caminho ainda não foi trilhado e seria pouco efetivo esperar que ele viesse a ocorrer tardiamente, mesmo que haja, atualmente, uma demanda maior de conformidade ambiental e social. Além dessas potenciais vantagens, são requeridas, também, capacitações, muitas delas, recentes ou que virão a se configurar a partir da esperada revolução tecnológica prevista nos cenários futuros.

Toda a indústria mundial está se engajando na transformação digital e, com força crescente, no e-commerce, que torna, virtualmente, todos os mercados acessíveis através de plataformas internacionais de transação e de sistemas logísticos de entrega. Nesse sentido, o mercado regional que hoje é o principal destino da produção do setor na área de atuação da Sudene, está se tornando cada vez mais um mercado global.

Nesse aspecto, entretanto, o setor no Brasil e na área de atuação da Sudene, particularmente, está basicamente na mesma posição que o restante dos países, abrindo uma janela de inserção e de ampliação de mercados a partir da capacitação nessas novas áreas. Apoiar, incentivar e qualificar o setor para estas capacitações, portanto, se tornam um fator estratégico para o crescimento do setor e também para a mitigação de potenciais impactos negativos desse processo de reindustrialização e digitização¹¹.

Entre os potenciais impactos negativos estão a precarização do trabalho, através de novas formas de contratação e organização, incluindo o chamado processo de “uberização”, que em linhas gerais propicia que fornecedores, individualmente ou em pequenos grupos, atendem a clientes finais ou intermediários a partir de plataformas com essa finalidade, sem que haja vínculo de trabalho permanente. Facilitaria o desenvolvimento dessas novas relações de trabalho o desenvolvimento de máquinas e equipamentos conectados e inteligentes, que possam operar processos em pequena escala, mas de forma integrada em grandes sistemas de produção.

¹¹ Digitização é tornar o negócio digital. Está relacionado a alterações profundas nos modelos, processos, estratégias dos negócios e estrutura da empresa, que pode passar a atuar também no online. O uso inteligente das informações armazenadas “em nuvem”, capturada por dispositivos digitais, propicia o crescimento da inovação e a criação de uma nova cultura organizacional, produtos e soluções para os consumidores (MARCIAL e PIO, 2023).

De qualquer forma, para se capacitar a ponto de disputar uma posição mais vantajosa nessas potenciais transformações, a região necessita dispor de uma infraestrutura de distribuição e de conectividade eficientes, que literalmente precisam alcançar todas as localidades, condição para que a área de atuação da Sudene não fique na periferia desse processo.

Exemplo da importância dessas capacitações, especialmente em e-commerce, é a cenário de evolução das feiras da região, que demandam urgente transformação digital para poderem continuar sendo uma importante estratégia para acesso a mercado para os produtores, geralmente micro e pequenos, da região.

Capacitar o setor para poder acessar mercados mais distantes, nacionais e internacionais, possui fundamentação teórica no papel das exportações como promotoras de desenvolvimento.

Para a abordagem do desenvolvimento local e regional é útil a simplificação que considera a economia em dois grupos de atividades: as *básicas* que atendem, predominantemente, demandas de fora, e as que fornecem bens e serviços aos residentes locais.

Do conceito de atividade básica deriva a teoria da base de exportação para explicar a renda regional (RICHARDSON, 1973; FUJITA, KRUGMAN E VENABLES, 2002). O suposto central é de que a exportação é a única componente autônoma da despesa. Todas as demais componentes são consideradas como funções da renda gerada no setor de exportação e, portanto, de determinação exógena¹². Fazendo a renda líquida gerada pela exportação igual a $X - M$, onde M é a importação, e supondo que uma fração constante \underline{a} dessa renda seja gasta internamente em bens e serviços não básicos, Z , a renda líquida proveniente das exportações levará a uma segunda rodada de ganhos $\underline{a}(X-M)$, que por sua vez levará a uma terceira rodada $\underline{a}^2(X-M)$ e assim por diante. Considerando todos os efeitos multiplicadores conclui-se que a renda regional é: $Y = (1/(1-a))(X - M) + Z$

A fração de renda gasta na região no médio e longo prazo é variável, pois na medida em que cresce o tamanho da economia local vão sendo geradas escalas de mercado para novas atividades, aumentando o Z e o \underline{a} e, conseqüentemente, o multiplicador e a renda Y . Em contrapartida, se a economia local é incapaz de absorver a maior parte da parcela da renda que deveria ter sido gasta internamente, mesmo em presença de um grande esforço exportador, o efeito multiplicador das exportações se neutraliza com o aumento das importações.

Há de se considerar, também, que importantes processos regionais de aglomeração cumulativos não surgiram apenas da substituição de importações, mas do próprio

¹² A *Indústria de Couro e Calçados* (ICC) de Fortaleza, por exemplo, é uma atividade *básica* voltada para os mercados externos ao município – regional, nacional e internacional - tinha 2.498 empregados em dezembro de 2021. A sua *Indústria da Construção* é uma atividade *não-básica*, pois atende predominantemente o mercado local e tinha 47.333. Embora mais empregadora, o emprego da *Indústria da Construção*, no município em questão, estruturalmente, depende, em certa medida, da dinâmica da *Indústria de Couro e Calçados* e não o contrário. A teoria usa como exemplo o número de empregados da indústria de calçados e de barbeiros. Estes dependendo daqueles e não o contrário.

crescimento autorreforçador do setor de exportação a que se referem FUJITA, KRUGMAN e VENABLES (2002).

Nos marcos, portanto, de uma economia aberta à competição internacional será cada vez menos provável a proliferação de processos regionais cumulativos de aglomeração baseados na substituição de importações. A tendência será destes processos, quando surgirem, terem como motor o crescimento autorreforçador do setor exportador. Quanto mais desenvolvida for uma região e maior for o seu mercado interno, maior será o peso das atividades não básicas no produto e no emprego da região.

De outra parte, quanto mais especializada for a estrutura produtiva de uma região, para um dado grau de diversificação da demanda local, maior será a propensão a exportar e quanto maior for o grau de diversificação da demanda local, para um dado grau de diversificação/especialização da produção local, maior será a propensão a importar e a tendência, neste caso, será de vazamento de uma parte significativa da renda das exportações para fora da região.

Sendo assim, as exportações para fora do mercado regional que hoje é o principal destino da produção do setor na área de atuação da Sudene é fundamental para alimentar um ciclo de crescimento setorial, com potencial de amplificar o desenvolvimento regional.

Capacitar o setor a ter maior acesso a mercados, nacionais e internacionais, de certa forma, demanda melhorar o desempenho em muitas dimensões da atividade produtiva. Nesse componente, as estratégias selecionadas a partir do diagnóstico realizado são:

- Capacitação do setor para e-commerce;
- Promoção da produção regional no mercado interno e externo;
- Exploração de nichos de mercado;
- Qualificação das feiras mais importantes para o setor;
- Integração a elos globais da cadeia de valor da moda.

Temas chave obtidos a partir do diagnóstico

- Predominância do mercado regional e local como principal destino da produção
- Feiras como instrumento para acessar compradores mais distantes
- Feiras sem infraestrutura e concorrência entre as feiras
- Concorrência internacional no mercado local
- Não integração aos elos da cadeia de fast fashion
- Reduzida capacitação para transformação digital
- Utilização de dispositivos para comércio digital, ainda que de forma pouco profissionalizada

Tendências relevantes dos cenários







- Demanda de transformação digital e e-commerce crescendo de forma acelerada
- Reindustrialização e nova geografia da globalização


- Alterações nas relações de trabalho
- Infraestrutura de distribuição e conectividade transformadas pela integração e convergência tecnológica
- “Uberização” do mercado de trabalho

O Quadro 10 apresenta a matriz de planejamento do componente acesso a mercados, com o detalhamento de objetivos, ações e governança relacionados a cada uma das estratégias propostas.

Quadro 10 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
 	Proporcionar acesso a plataformas de e-commerce para o setor	Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes, desenvolvimento de plataformas próprias e serviços de intermediação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias de Indústria e Comércio ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ Representações de fornecedores ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Empresas de TI e gestão de logística
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias de Indústria e Comércio ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ Representações de fornecedores ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)
	Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados	Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional ▪ Sistema S
		Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S
	Melhoria do acesso e eficiência da distribuição	Assessoria jurídica e contábil para vendas para outras UFs e exterior acessível por aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apex ▪ Secretarias estaduais da Fazenda ▪ Empresas de gestão
		Acesso/desenvolvimento de aplicativos de logística inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representações dos setores e de transporte e logística ▪ Empresas de logística e gestão
	Conhecimento e monitoramento dos mercados interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de pesquisas de mercado ▪ Desenvolvimento de indicadores regionais de monitoramento dos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEX ▪ Secretarias de Indústria e Comércio ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S
	Promoção do acesso de micro e pequenas empresas	Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias de Indústria e Comércio ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da produção regional no mercado interno e externo  	Promover a participação das empresas da região nos eventos e instâncias de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> Programar, identificar, capacitar e subsidiar empresas da região para Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> APEX Secretarias de Indústria e Comércio Federações e sindicatos do setor Representações de compradores Sistema S Instituições do Sistema de Fomento Agências de Desenvolvimento
	Promover marcas e selos regionais	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de estudos e produção de materiais de referência da identidade regional para utilização para design pelas empresas Desenvolvimento de projeto para manutenção de selo setorial (por exemplo, “vestuário do Nordeste”) ou regional (“Produto do Nordeste”) 	<ul style="list-style-type: none"> APEX Secretarias de Indústria e Comércio Federações e sindicatos do setor Centros tecnológicos/universidades Sistema S Instituições do Sistema de Fomento Agências de Desenvolvimento
Exploração de nichos de mercado  	Identificar nichos de mercado alinhados com vocação e perfil da região	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de pesquisa de mercado de nichos, por exemplo, de produção sustentável, mais sensível a políticas de ESG, e outros, identificando atributos e mercados potenciais Planejamento executivo de ações para participação nos nichos de mercado identificados como de maior potencial (ações coletivas, mobilização do setor, estratégia de comunicação, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> APEX Secretarias de Indústria e Comércio Federações e sindicatos do setor Centros tecnológicos/universidades Sistema S Instituições do Sistema de Fomento
Qualificação das feiras mais importantes para o setor  	Melhorar a infraestrutura de funcionamento e atendimento das feiras	<ul style="list-style-type: none"> Identificar e elaborar um projeto de qualificação das feiras com potencial de dinamizar aglomerações regionais do setor Envolver municípios e governos estaduais no investimento necessário em infraestrutura Definir modelo e desenvolver governança de gestão e manutenção das feiras incluídas no programa 	<ul style="list-style-type: none"> Secretarias de Indústria e Comércio Federações e sindicatos do setor Sistema S Investidores privados e PPPs (parcerias público privadas) Instituições do Sistema de Fomento Agências de Desenvolvimento
	Modernizar as tecnologias de gestão e de comercialização das feiras	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento/aquisição de app de promoção e e-commerce das feiras Capacitar feirantes e usuários de e-commerce para articular relacionamentos presenciais e remotos nas estratégias de comercialização das feiras Promover o cadastramento de potenciais compradores Profissionalizar a gestão de marketing das feiras, incluindo comunicação via redes sociais e outros meios conforme o setor for evoluindo 	<ul style="list-style-type: none"> Secretarias de Indústria e Comércio Federações e sindicatos do setor Sistema S Investidores privados e PPPs (parcerias público privadas) Instituições do Sistema de Fomento

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Integração a elos globais da cadeia de valor da moda 	Inserir a região na cadeia internacional de valor da moda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar um estudo de mercado para identificar países e compradores que possam ter interesse em transferir ou implantar elos ou parte de elos da cadeia de produção de moda na região, por interesse geopolítico (reindustrialização), aproveitando condição regulada legalmente da força de trabalho, acessando insumos e base produtiva local (algodão) e incentivos e subsídios ▪ Desenhar e implementar uma estratégia de aproximação e negociação para implantação de unidades na região, incluindo elos ou etapas de produção, mas também design e desenvolvimento de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEX ▪ Secretarias de Indústria e Comércio ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento

Fonte: Consórcio América-Fato.

3.2. Inovação e tecnologia

A inovação e o desenvolvimento tecnológico têm sido um fator chave para o crescimento das empresas, particularmente da indústria, mesmo em setores tradicionais como o de confecções. O segmento têxtil, na área de novos materiais e processos produtivos, registra dinamismo um pouco maior em termos de tecnologia e inovação em equipamentos, processos e produtos inovadores. O setor de confecções, por sua vez, tem no design seu maior impulso de inovação.

No Brasil de maneira geral e na área de atuação da Sudene, particularmente, o investimento em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) no setor tem sido limitado e registrado declínio no período mais recente, limitando-se à renovação periódica do parque de máquinas e equipamentos, numa dinâmica incremental de inovação. É raro o desenvolvimento de novos produtos e a atualização tecnológica se dá com referência aos produtos e máquinas presentes no mercado nacional.

Esse padrão de inovação do setor é financiado, predominantemente, com recursos próprios das empresas. O financiamento oriundo de terceiros é restrito, sendo que os programas públicos e subsidiados são ainda menos acessados pelas empresas. Sem investimento em PD&I o setor aumenta o gap tecnológico em relação a outros países, tornando ainda mais vulnerável o mercado interno em relação à oferta internacional de produtos têxteis e de confecções.

A incorporação de novos materiais e matérias-primas é resultado da oferta do mercado, após a consolidação desses no mercado a partir da liderança de empresas de outros países. Entretanto, a área de atuação da Sudene tem potencial para o desenvolvimento de design diferenciado, baseado em sua cultura regional, que inclui matérias-primas mais sustentáveis, como o algodão, em relação aos sintéticos, além de referências de culturais da região do semiárido, as quais tem potencial de se diferenciar e permitir acesso a novos mercados além do regional.

A temática da inovação e da tecnologia ganha contornos mais relevantes ainda considerando os cenários futuros que apontam para uma ampla revolução, baseada em integração e convergência de novas tecnologias, com impactos amplos em toda a sociedade e, evidentemente, também no setor. A maior parte dos processos que apontam as sementes de futuro desse novo cenário ainda estão concentrados nos setores de maior tecnologia, porém, a tendência é que mesmo os setores mais tradicionais, como o têxtil e de confecções, atualmente intensivos em força de trabalho, venham a incorporar níveis crescentes de automação, baseado em hiperconectividade, alterando tanto as relações de trabalho, com o desenvolvimento e disseminação de novas formas de relação, quanto as relações com os clientes, com processos de personalização e integração da produção da cadeia têxtil e de confecções com outras na área de saúde, esportes, aplicações industriais e muitas outras.

A evolução desse cenário de aceleração dos processos de inovação com base em tecnologias integradas e convergentes, embora muito previsível como tendência, é muito incerto quanto ao tipo, ao ritmo e à abrangência das transformações que irá provocar. Nesse sentido, é fundamental que o setor, no âmbito da área de atuação da Sudene, inicie sua jornada de inovação e acompanhe a evolução tecnológica de uma forma mais protagonista, uma vez que é possível que seja necessário um rápido reposicionamento de mercado das empresas como estratégia de resiliência frente aos desdobramentos possíveis da revolução tecnológica e de suas repercussões sociais.

Nesse sentido, oportunidades como a apontada de desenvolvimento de um design diferenciado da região como estratégia de alcançar novos mercados, invariavelmente precisaria se desenvolver dentro de um esforço de investimento em PD&I, promovendo o desenvolvimento das competências requeridas nessa área.

Contudo, a grande participação das pequenas empresas no número total de empresas do setor não é uma especificidade local, regional ou nacional. Se medido em termos de número médio de empregados, o tamanho das empresas nas economias mais desenvolvidas não difere significativamente do tamanho médio do setor no Brasil, assim como na participação do segmento das pequenas empresas no número total de empresas do setor. O que constitui, efetivamente, especificidade é o fato de que nas economias desenvolvidas a pequena empresa produz especialidades (*specialties*), enquanto nas economias em desenvolvimento a pequena empresa produz commodities, para as quais não possui escalas e capacitações competitivas adequadas. Nesse sentido, o desenvolvimento tecnológico e a inovação precisam ser direcionados à pequena empresa em suas reais condições de operação, sendo um fator de capacitação competitiva essencial para o seu desenvolvimento no cenário atual e de forma cada vez mais acentuada no futuro próximo.

Temas chave

- Reduzido investimento em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) no setor
- Atualização tecnológica pela aquisição de máquinas e equipamentos
- Incorporação de novos materiais e matérias-primas
- Reduzida inovação de produto



- Reduzido financiamento à inovação
- Potencial da região para desenvolvimento de design diferenciado

Tendências relevantes

- Tecnologias integradas e convergentes
- Revolução tecnológica e profundas transformações nos mercados
- Automação e alta produtividade do trabalho
- Hiperconectividade
- Realocação de atividades
- Novos modelos de negócio e relações de trabalho

O Quadro 11 apresenta a matriz de planejamento do componente inovação e tecnologia, com o detalhamento de objetivos, ações e governança relacionados a cada uma das estratégias propostas.

Quadro 11 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica 	Acompanhar a evolução tecnológica e monitorar seus impactos, buscando soluções e ajustando a atuação do setor na área tecnológica ante à incerteza dos cenários	Organização de um comitê tecnológico setorial, com representações das empresas e da cadeia de valor do setor, centros de pesquisa e órgãos técnicos do Estado para avaliar e propor ações de desenvolvimento tecnológico, qualificação e desenvolvimento tecnológico em máquinas, equipamentos, serviços, gestão e marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias/departamentos de Ciência e Tecnologia ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas) ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento
Difusão e fomento tecnológico 	Organizar centros de inovação para aumentar a capilaridade da discussão e ações de fomento à inovação e tecnologia	Organizar estrutura mista (virtual e presencial) de centros de inovação setorial nos principais aglomerados do setor, promovendo a divulgação de tecnologias, a atualização tecnológica e organizando localmente ações de inovação e tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias/departamentos de Ciência e Tecnologia ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas) ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas pelas empresas do setor visando baratear e tornar acessível tecnologias e serviços a todas as empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias/departamentos de Ciência e Tecnologia ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas) ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento
	Capacitar o design regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a formação de profissionais de design na rede de ensino técnico e superior da região ▪ Subsidiar a instalação e criação de escritórios de design e startups voltados para o setor na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Centro Design Brasil ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor para operação de equipamentos e softwares de produção, gestão e distribuição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias/departamentos de Ciência e Tecnologia ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias/departamentos de Ciência e Tecnologia ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas) ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento

Fonte: Consórcio América-Fato.

3.3. Investimento e financiamento

O crescimento do setor depende de um fluxo de investimento consistente e regular, para o qual a disponibilidade de recursos não é o único fator relevante. O investimento é necessário para que as empresas, ou mesmo os pequenos empreendimentos formais ou não, incrementem sua produtividade, desenvolvam e adquiram novas tecnologias, custeiem o processo de manutenção e obtenção de novos mercados. Destacado papel, conforme foi

abordado no componente de inovação e tecnologia, é desempenhado pelo investimento nessa área, que agrega maior risco pelos resultados imprevisíveis dos processos inovadores, requerendo um financiamento específico que controle e minimize esses riscos.

Além da disponibilidade de recursos para investimento, a oferta de financiamento acessível e de menor custo é necessária para que os empreendimentos gerenciem seu fluxo de caixa, superem dificuldades conjunturais e reduzam o risco financeiro de sua operação.

A implementação de investimentos e o financiamento da operação dos empreendimentos, por sua vez, requer considerável capacitação em gestão, definindo os valores a serem investidos e os melhores meios de financiá-los, assim como promovendo uma gestão financeira segura para a operação das empresas. Entre os empreendimentos menores, particularmente, estas competências de gestão tendem a ser mais escassas, tendo em vista o reduzido quadro de colaboradores, que muitas vezes se resume ao próprio empreendedor.

Não apenas na área de atuação da Sudene, mas para as empresas de maneira geral, o crédito no Brasil tem um custo elevado e ainda é pouco acessível mesmo para as empresas que pudessem pagar pelo financiamento. Especialmente, as micro e pequenas empresas têm maior dificuldade para obtenção de financiamentos e para esse segmento, são oferecidos os serviços financeiros de maior custo, além de uma considerável burocracia para poderem ser acessados.

O investimento realizado a partir de recursos próprios das empresas, predominante entre as empresas do setor, atrela a capacidade de investimento e com isso seu potencial efeito de alavancagem de níveis de operação maiores por parte das empresas, à condição financeira destas, ou seja, restringindo o investimento ao próprio desempenho do setor e não o utilizando como instrumento de crescimento.

É corrente o entendimento de que é possível e necessário estimular o crescimento econômico através de programas de incentivo e subsídio de crédito para as empresas, desenvolvendo políticas específicas com essa finalidade. Entretanto, o alcance das alternativas oferecidas ainda é restrito em relação ao universo das empresas, especialmente as pequenas, quanto em relação aos resultados esperados em termos de crescimento do setor e desenvolvimento regional, particularmente na área de atuação da Sudene.

Como tendências específicas dos cenários futuros para a oferta de crédito, destacam-se as chamadas fintechs, que operam de forma digital produtos e serviços financeiros, entre os quais, crédito para as empresas, tanto os convencionais, quanto novas modalidades de empréstimos. Com a consolidação desses novos agentes financeiros, o aumento da concorrência com o sistema bancário convencional e a redução dos custos de transação para operações de crédito, espera-se que possa haver uma redução nos custos do financiamento para as empresas. O próprio financiamento público poderá se valer de plataformas digitais para reduzir as restrições burocráticas e capilarizar o acesso a programas e incentivos para as empresas.

Temas chave

- Crédito a custo elevado e pouco acessível, principalmente para micro e pequenas empresas
- Investimentos com recursos próprios das empresas, atrelados ao desempenho em termos de lucratividade
- Reduzido alcance de programas e incentivos públicos no setor
- Limitada eficácia de políticas de incentivo fiscal para o desenvolvimento regional
- Falta de políticas de crédito subsidiado
- Limitada capacitação das empresas para realização de investimento e uso de crédito

Tendências relevantes

- Fintechs oferecendo alternativas de financiamento de menor custo e burocracia
- Novas modalidades de empréstimos com base em plataformas financeiras

O Quadro 12 apresenta a matriz de planejamento do componente investimento e financiamento, com o detalhamento de objetivos, ações e governança relacionados a cada uma das estratégias propostas.

Quadro 12 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
<p>Direcionar incentivos e subsídios a investimentos e capacitação competitiva das empresas</p> 	<p>Qualificar o apoio e subsídio ao setor para a promoção do desenvolvimento regional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atrair progressivamente o nível de subsídio e incentivo (1) à transferência ou expansão do parque produtivo para a região (aumento do emprego); (2) ao nível de aquisição de bens e serviços na região (transbordamento regional); (3) à transferência/ instalação de áreas de PD&I (desenvolvimento da cadeia de valor local); (4) a estratégias de desenvolvimento e inovação alinhadas com a governança do setor (efetividade da governança econômica) ▪ Desenvolver tecnologias e arranjos institucionais capazes de aferir a eficácia e orientar o investimento e o crédito para o desenvolvimento do setor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento
<p>Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas</p>  	<p>Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento ▪ Setor bancário privado ▪ Sebrae
<p>Qualificar o crédito como instrumento de capacitação competitiva regional</p>  	<p>Articular políticas de aumento do nível de aquisições de bens e serviços locais pelas grandes empresas ao financiamento e capacitação de micro e pequenas empresas</p>	<p>Desenvolvimento de programas de capacitação competitiva das micro e pequenas empresas para qualificação ao atendimento de políticas de aquisição de bens e serviços regionais pelas empresas, estimulando o desenvolvimento da cadeia de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento ▪ Sebrae

Fonte: Consórcio América-Fato.

3.4. Aperfeiçoamento da governança econômica

A capacitação competitiva de um setor está associada à qualidade de sua governança econômica. A competitividade das empresas está associada a fatores para os quais têm autonomia interna de decisão (gestão, inovação, produção e recursos humanos), a fatores

setoriais (mercado, características do produto, organização e relação com outros elos da cadeia de valor) e também a condicionantes de natureza sistêmica (macroeconômica, político-institucional, regulatória, infraestrutural, social e internacional).

Diante da complexidade da competitividade, ganha relevância central os relacionamentos cooperativos. Dado o pequeno porte da maior parte das empresas, as relações cooperativas são fundamentais para buscar escalas de operação que viabilizem a capacitação técnica do setor em termos de acesso a serviços tecnológicos e equipamentos mais sofisticados, formação de recursos humanos e criação de canais e redes de suprimento de insumos e de distribuição de produtos.

O desenvolvimento dessas capacitações, portanto, requer a atuação integrada e articulada de um amplo elenco de instituições e organizações, o que faz com que a governança econômica eficiente seja um fator crítico para o crescimento do setor e também para seu transbordamento para o desenvolvimento regional.

Apesar de uma parcela das empresas do setor estarem aglomeradas em algumas sub-regiões e localidades, na área de atuação da Sudene uma parcela significativa do setor está dispersa ou agrupada em pequenas aglomerações. Além disso, para que as aglomerações resultem em processos de cooperação e proporcionem ganhos efetivos para as empresas é necessário que o setor se reconheça e atue de forma articulada. Contudo, a maioria das aglomerações estão em regiões metropolitanas das capitais estaduais, diluindo a visibilidade da especialização setorial no contexto metropolitano. As aglomerações não dispõem de empresas líderes, grandes empresas que possuem papel dinamizador local do setor, assim como os processos de terceirização também são limitados, concentrados nas áreas de apoio e distribuição nas grandes empresas.

A governança econômica no Brasil e na região, particularmente, é pouco desenvolvida, refletindo em um reduzido grau de cooperação entre as empresas e com fornecedores e clientes, resultando em uma cadeia de valor regional pouco desenvolvida, com pouca integração ao setor de conhecimento e sem instâncias voltadas à inovação.

Políticas para o setor, assim como o aproveitamento de oportunidades demandam aperfeiçoamento da governança econômica, a qual precisará se valer de instrumentos eficientes, ao mesmo tempo que precisa acompanhar as tendências tecnológicas que estarão impactando o setor e a sociedade de maneira geral, entre as quais a conectividade e as TICs reduzindo a importância relativa da proximidade física dos agentes produtivos, as alterações possíveis nas relações de trabalho e as incertezas envolvidas na evolução tecnológica prevista para os cenários futuros. A grande incerteza quanto à direção, abrangência na sociedade e ritmo da revolução tecnológica, irá exigir uma governança econômica ágil, eficiente e resiliente.

Temas chave


- Aglomerações do setor concentram grande quantidade de vínculos e estabelecimentos, porém, uma parcela significativa do setor está dispersa ou em pequenas aglomerações
- A maioria das aglomerações estão em regiões metropolitanas das capitais estaduais, diluindo a especialização setorial no contexto metropolitano
- Governança econômica pouco desenvolvida, com reduzido grau de cooperação entre as empresas e com fornecedores e clientes
- Cadeia de valor regional pouco desenvolvida, com pouca integração ao setor de conhecimento e sem instâncias voltadas à inovação
- Reduzido efeito de empresas líderes com papel dinamizador local do setor
- Terceirização limitada do setor, concentrada nas áreas de apoio e distribuição nas grandes empresas
- Concentração regional como fator de visibilidade local para atração de compradores, principalmente para micro e pequenas empresas

Tendências relevantes

- Conectividade e TICs reduzem importância relativa da proximidade física dos agentes produtivos e aumentam a da presença de infraestrutura de conectividade
- Automação e sistemas tecnológicos tendem a redefinir o trabalho humano, com potenciais impactos no mercado de trabalho e distribuição das unidades produtivas
- Grande incerteza quanto à direção, abrangência na sociedade e ritmo da revolução tecnológica, exigindo uma governança econômica ágil, eficiente e resiliente

O Quadro 13 apresenta a matriz de planejamento do componente aperfeiçoamento da governança, com o detalhamento de objetivos, ações e governança relacionados a cada uma das estratégias propostas.

Quadro 13 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local 	Qualificar a governança em aglomerados regionais com potencial para desenvolvimento de APLs, Rotas de Integração Nacional ou outros modelos de desenvolvimento cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitês Técnicos Setoriais locais nas principais aglomerações do setor ▪ Regulamentar a participação dos Comitês na definição de prioridades e destinação de recursos financeiros e institucionais para o setor ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho voltados a estratos de tamanho das empresas e a características produtivas particulares para definição de demandas e 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias/departamentos de Ciência e Tecnologia ▪ Prefeituras ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas) ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento ▪ Associações e empresas locais

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	<p>Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico do setor</p>	<p>procedimentos para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial, a serem definidas em conjunto com as representações do setor ▪ Regular as instâncias de governança setorial atribuindo papel deliberativo, acompanhado de correspondentes responsabilidades, na alocação e nas características de subsídios e incentivos destinados ao setor ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias/departamentos de Ciência e Tecnologia ▪ Prefeituras ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas) ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento
<p>Planejamento resiliente</p> 	<p>Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamentos locais e regionais efetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condicionar níveis de subsídio e incentivos ao estabelecimento de metas e compromissos assumidos pela governança local ▪ Possibilitar maior capilaridade e resiliência aos programas e incentivos permitindo ajustes, desde que planejados e monitorados de forma isenta e transparente, com a participação da governança relacionada com o setor ▪ Adequar as ações planejadas à evolução das incertezas do cenário futuro através do monitoramento e discussão com a estrutura de governança setorial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias/departamentos de Ciência e Tecnologia ▪ Prefeituras ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas) ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento ▪ Conselho Gestor e Comitê Técnico do setor e seus Grupos de Trabalho
	<p>Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um sistema de certificação das empresas em boas práticas de produção, gestão e ESG, voltado acessível a micro e pequenas empresas, que contribua para o setor acessar mercados e promover seu desenvolvimento sustentado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias/departamentos de Ciência e Tecnologia ▪ Prefeituras ▪ Federações e sindicatos do setor ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas) ▪ Centros tecnológicos/universidades ▪ Sistema S ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Agências de Desenvolvimento ▪ Apex

Fonte: Consórcio América-Fato.

4. Modelo de governança

A proposição de um modelo de governança, neste estudo, está voltado para a implementação do plano de ações do setor. Contudo, conforme discutido a seguir, sua eficácia específica (voltada ao plano de ações do setor) requer um enquadramento conceitual adequado, indicando a forma como crescimento setorial e desenvolvimento regional se articulam em iniciativas específicas.

O primeiro tópico deste capítulo se constitui em uma breve referência aos conceitos e à visão geral que informa o modelo de governança proposto.

4.1. Referencial conceitual da governança

O objetivo geral do planejamento aqui empreendido corresponde ao interesse de promover o crescimento do setor têxtil e de confecções na área de atuação da Sudene, bem como que esse crescimento contribua, de forma sustentada, para o desenvolvimento econômico da região, requerido para a redução das desigualdades regionais que a caracterizam.

Como pilares para construção de políticas públicas estruturantes, integradas e de qualidade, em educação, saúde, infraestrutura econômica e social, é necessário mobilizar todos os estoques de capital disponíveis e potenciais, sendo eles:

- o **capital humano** representado pelo conjunto dos conhecimentos, habilidades e competências da população, suas condições e entraves à qualidade de vida;
- o **capital social** como recurso para a organização e empoderamento social através da constituição de visão estratégica, capacidade de articulação, níveis de confiança e do *credere*¹³, cooperação, reciprocidade e objetivos comuns;
- o **capital natural** como sendo o uso sustentável do estoque ou reserva provida pela natureza que produz valor social e econômico (bem-estar e sustentação), incluindo ecossistemas, preservação de espécies, da qualidade do ar, da água - aquíferos, rios, oceanos - e processos naturais, aspectos estes que podem representar reserva ou agregação de valor para o presente e para o futuro;

A **governança**, por sua vez, integra e organiza os estoques de capital, sendo a capacidade de empoderamento social e gerencial de articulação, participação e integração entre atores sociais estratégicos e partes interessadas - segmentos produtivos, governo, instituições e sociedade.

Países, regiões, cidades e comunidades que pretendam ser desenvolvidas precisam alinhar uma visão estratégica conjunta e compartilhada. Resulta dessa concepção a condição do planejamento público ser estratégico e definidor de diretrizes e objetivos, bem como indicativo de possíveis ações, cabendo à governança implementar esse planejamento, adequando-o à realidade social do local onde este será implementado.

¹³ Acreditação, crença, confiança plena e recíproca.

A participação do capital social determina que as decisões e as responsabilidades sobre a forma como alcançar o desenvolvimento econômico e social precisam ser obtidas através do concerto promovido por consensos mínimos entre os seus integrantes. Quanto à visão de futuro compartilhada, a mesma norteará um plano de navegação (estratégia), baseado em evidências e contendo os requisitos e elementos que mitiguem o futuro sobre potenciais forças e fragilidades, ameaças e oportunidades, incertezas e desafios.

Assim, para o alcance do objetivo do desenvolvimento, é necessário e imprescindível a existência de instâncias de governança que funcionem como estruturas sustentáveis, mobilizadoras, participativas e estratégicas, através do planejamento e da gestão de situações concretas, mas também de visões e desejos, de capacidade empreendedora voltada a modificar a realidade.

No marco teórico que fundamenta a identificação de atributos impulsionadores do desenvolvimento, verifica-se a convergência de pelo menos duas importantes correntes do pensamento contemporâneo: “por um lado, a que enfatiza a noção de capital social como um conjunto de recursos capazes de promover a melhor utilização dos ativos econômicos por empresas e indivíduos; por outro lado, a que privilegia a dimensão territorial do desenvolvimento” (ABRAMOVAY, 2000), na qual está implícito a premissa de que competitividade e produtividade podem ser atributos intrínsecos ao ambiente.

Capital social e governança, portanto, se destacam como conceitos articulados e fundamentais para a promoção do desenvolvimento a partir do crescimento econômico.

Sob o enfoque do desenvolvimento regional, capital social se constitui em um recurso econômico, resultado da interação social, impulsionando a produção e a produtividade econômica, sendo que o desempenho institucional está associado ao nível de mobilização da atividade comunitária, o qual está ligado ao seu sistema de participação cívica construído e desenvolvido ao longo do tempo e em um determinado local. O que o conceito procura demonstrar, precisamente, é o potencial que possui esse tipo de capital para o desenvolvimento econômico e não apenas para o crescimento da economia.

O estabelecimento de modelos de governança, portanto, está relacionado à forma e constituição dos espaços de tomada de decisão e seus respectivos atores, as partes interessadas (stakeholders) que participam desse processo. A governança deverá refletir a forma de organização e a participação dos atores que fazem parte da rede de organizações e instituições locais.

Não obstante as demais formas de capital (natural, físico e humano) serem importantes, em maior ou menor grau, para o desenvolvimento de uma região ou localidade, é o Capital Social que, através de uma estrutura de governança, integra, mobiliza e estimula a comunidade, no sentido de refletir, compartilhar e estruturar uma estratégia de desenvolvimento com o potencial de dinamizar e tornar endógeno o excedente econômico local e, até mesmo, atrair os excedentes de outras regiões.

Partindo deste marco conceitual, um plano de desenvolvimento regional ou setorial necessita de uma estrutura de governança que articule e mobilize os atores do capital social e de partes interessadas visando o compartilhamento de responsabilidades na formulação e

implementação de ações, bem como no acompanhamento e monitoramento dos resultados, de forma a elevar o nível de confiança e o entrosamento para o empoderamento social.

Resgatam-se, assim, para a governança econômica regional, os mesmos princípios integradores da governança corporativa, entre eles a transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas, considerados basilares e essenciais a uma estrutura de governança com o objetivo de sustentar e garantir a efetividade de objetivos como ações, planos e projetos. Nessa direção, se constituem em aspectos determinantes “a mobilização e a participação do capital social como fatores-chaves para a construção de modelos de governança bem-sucedidos” (STOKER, 2002).

As estruturas de governança, além de promoverem a articulação e a mobilização de seus públicos estratégicos, demandam também o estabelecimento de mecanismos ou canais permanentes para auscultar a opinião das partes interessadas (stakeholders), nos processos de gestão e tomada de decisão, visando engajar seus anseios e pontos de vista referentes às estratégias pretendidas e respectivos desdobramentos.

Dessa forma, a governança possibilita estabelecer objetivos como a definição das relações de poder, a diminuição dos custos de transação e a aquisição de complementaridade de competências, considerando a governança econômica no contexto das relações de poder num sistema de produção e de distribuição específico (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Conforme Machado (2013) a governança econômica constitui um processo contínuo capaz de abranger distintos interesses e realizar ações cooperativas, podendo se dar através de relações formais, de hierarquia, poder e obediência, bem como por acordos informais, colaborativos em ações hierárquicas. No contexto das cadeias de produção e de distribuição, a governança pode ocorrer através da interação entre os atores em uma dada formatação (APIs, Cadeia Produtiva, Polos ou outro formato de organização) ou através do mercado, diretamente entre as empresas e outras organizações de mercado. Nesse caso, a interação das empresas dependerá da divisão do trabalho entre produtores e fornecedores especializados, podendo gerar ganhos competitivos.

Provan e Kenis (2007, *apud* MACHADO, 2013) sugerem a existência de três modelos básicos de governança econômica, que podem ser combinados e a partir deles gerar modelos híbridos.

O modelo de governança compartilhada consiste em grupos de organizações que trabalham coletivamente como uma rede, mas não possuem uma estrutura administrativa formal e exclusiva. A governança pode ocorrer através de encontros (reuniões) formais ou informais dos representantes das empresas, através das ações daqueles que têm interesse no sucesso da rede.

Este modelo de governança tem a sua centralidade no envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo as mesmas responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e com os atores externos. Este tipo de estrutura é considerada a mais simples, tendo como aspecto central a inclusão e o envolvimento de

todos os parceiros na tomada de decisões, bem como a flexibilidade e a responsividade da rede às necessidades dos participantes.

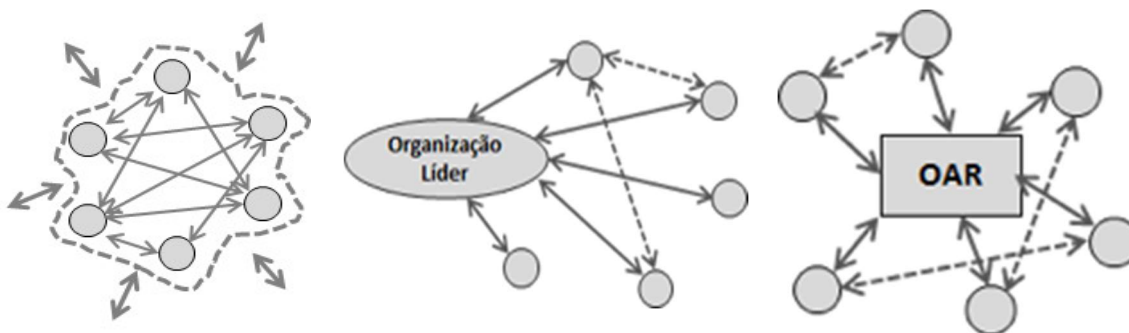
Uma limitação desse modelo de governança é ele exigir elevado estoque de capital social, tornando-o difícil de ser mantido, tendo maior probabilidade de funcionamento em redes com poucos membros e que envolvam organizações mutuamente dependentes, com objetivos complementares e compatíveis (PROVAN e KENIS, 2007 *apud* MACHADO, 2013).

O segundo modelo, de organização líder, se caracteriza tipicamente em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de firmas menores e mais fracas. Nesta estrutura, os membros da rede compartilham alguns objetivos comuns ao interagir uns com os outros, ao mesmo tempo em que mantêm objetivos individuais.

O terceiro tipo de governança é denominado modelo de organização administrativa da rede (OAR), tendo como princípio que uma entidade administrativa separada seja criada especificamente para gerenciar a rede e suas atividades, visando coordena-la e sustenta-la (PROVAN; KENIS, 2007 *apud* MACHADO, 2013). O modelo de OAR não se organiza como uma nova firma ou agência, estabelecida para produzir seus próprios bens ou oferecer seus serviços, mas como uma instância coletiva da rede a partir de uma organização especializada. A gestão de uma rede neste modelo tende a ser mais eficiente, especialmente, quando comparado com a governança compartilhada, porém, exige mais recursos, o que geralmente está associada a uma abrangência geográfica de atuação maior, com atores fisicamente mais distantes, requerendo instâncias organizativas intermediárias.

Uma representação esquemática dos tipos de relação em cada modelo de governança é a apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Modelos de Governança



Fonte: Provan e Kenis, 2007 *apud* Machado, 2013.

Um dos elementos determinantes da eficiência dos modelos de governança, relacionado diretamente ao capital social, é quanto as organizações se propõem ou podem abrir mão de tomadas de decisão suas e delega-las a instâncias coletivas. Muitas vezes, em um processo de governança, a decisão coletiva não coincide com a visão de alguns de seus membros. Nesse momento, os mecanismos de tomada de decisão precisam se impor e os membros contrariados em suas tomadas de posição específicas, teoricamente, deveriam ter ganhos por se manterem na estrutura de governança que justificassem sua perda de autonomia frente à instância coletiva, o que exige maturidade e clareza de propósitos por parte,

principalmente, dos agentes econômicos. Por parte das instituições públicas, em alguns casos, a interação na rede de governança pode ser inviabilizada pela regulamentação de seu mandato, que pode obliterar certas tomadas de posição por contrariarem diretrizes ou normativas produzidas internamente. Evidentemente, quando há amplo consenso, é mais fácil implementar um modelo de governança. Contudo, quando a estratégia de governança aponta para a necessidade de transformações, os conflitos de posicionamentos individuais e coletivos podem paralisar ou inviabilizar os processos de governança.

A governança econômica, portanto, está relacionada à eficácia da gestão das organizações, sendo constituída a partir de diversos atores econômicos e partes interessadas. Se os participantes da estrutura de governança disporem de capital social suficiente, a governança econômica pode proporcionar que se articulem interesses, sejam mediadas suas diferenças e sejam construídos consensos mínimos.

Resulta desse quadro de análise da governança econômica, que as empresas e também as instituições governamentais envolvidas precisam dispor de capacitações de gestão bem desenvolvidas, que lhes habilitem a operar dentro de um sistema de governança que, se por um lado, quando funciona adequadamente, reduz custos de transação, por outro, requer significativo alinhamento entre as partes interessadas, necessitando que seja lançado mão de significativo aporte de capital social.

Sob a ótica do desenvolvimento regional, entretanto, a distribuição regional da eficácia da governança e, sendo ela, um diferencial competitivo para as empresas, é necessário considerar os “perdedores”, ou seja, as regiões que não se capacitam para participar de uma governança econômica eficiente.

Sendo assim, o modelo de governança a ser proposto para o Plano de Ações deve considerar, em sua estratégia, situações de maior disponibilidade de capital social, que viabilizam arranjos específicos como APLs ou similares. Contudo, também deve dispor de objetivos e ações voltados para as regiões ou aglomerados de empreendimentos que não disponham de maior estoque de capital social, ou seja, para o setor de maneira geral, considerando o cenário atual de reduzido grau de cooperação.

Com base no referencial conceitual apresentado, o modelo de governança setorial proposto para a implementação do plano prevê a criação de instâncias de coordenação, de modo a reunir os stakeholders em torno de objetivos específicos relacionados à construção e implementação das estratégias estabelecidas.

O Quadro 14 apresenta os objetivos, as propostas de instrumentos e as instâncias a partir dos três elementos estruturantes da governança: Transparência (responsabilidade), Planejamento (compartilhamento) e Implementação (coordenação).

Quadro 14 – Objetivos, Instrumentos e Instâncias de Coordenação

	TRANSPARENCIA Responsabilidade	PLANEJAMENTO Compartilhamento	IMPLEMENTAÇÃO Coordenação
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pactuar de forma clara e transparente os objetivos comuns. ▪ Estreitar e sustentar a confiança e o entendimento entre as diversas representações do capital social. ▪ Prestação e contas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartilhamento a visão e a estratégia de desenvolvimento regional. ▪ Unificar e integrar o planejamento para intervenções. ▪ Garantir a priorização nas diversas instâncias institucionais e legais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar as ações, planos e projetos previstos no planejamento de forma ordenada. ▪ Implementar do planejamento pactuado e sem descontinuidade.
PROPOSTAS DE INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observatório Regional. ▪ Termos de Parceria ▪ Auditoria Externa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia, Planos, Projetos e Ações Setoriais. ▪ Mapear Fontes de Recursos (PPAs, LDOs, LOAs, Planos Setoriais, Políticas Públicas, Políticas de Incentivos, Fundos Constitucionais, Recursos Internacionais (reembolsáveis e não reembolsáveis)). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocolos específicos para políticas integradas. ▪ Termos de Parceria
PROPOSTAS DE INSTÂNCIAS DE COORDENAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conselho Gestor ▪ Comitês Técnicos ▪ Subcomitês 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conselho Gestor (Estratégia, Planos, Projetos e Ações) ▪ Comitês Técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitê Interdisciplinar ▪ Núcleos de Planos e Ações Interinstitucionais.

Fonte: Consórcio América-Fato a partir de Leite (2023).

O estabelecimento de uma estrutura de governança pressupõe uma base comum, os pontos em comum em relação à compreensão do passado, identificação do presente e visão (desejo) de futuro. Esta seria a instância privilegiada para garantir a sustentabilidade do desenvolvimento na sua dimensão política, entendida como a capacidade e o grau de participação da sociedade na tomada de decisão e não somente na escolha dos seus representantes.

Como referência para a construção de um modelo de governança, a Tríplice Hélice é amplamente utilizado para integrar conhecimento e competências dos três segmentos do capital social, visando articular e cooperar, reciprocamente entre os segmentos, estratégias sustentáveis de desenvolvimento. O modelo da Tríplice Hélice, alinhado ao conceito de capital social, propõe a inclusão de uma quarta força motriz, qual seja a representação das partes interessadas (*stakeholders*) no desenvolvimento do espaço territorial ou região, com o qual convivem e interagem. A partir desta inclusão, a formatação da Governança é composta por quatro hélices (Figura 4).

Figura 4 – A Quádrupla Hélice



Fonte: Quadruple Helix (KOLEHMAINEN, 2016).

A Quádrupla Hélice sintetiza a participação e envolvimento das quatro forças motrizes do capital social,

- **Poder Público** - Executivo, Legislativo, Judiciário e outros;
- **Conhecimento** - Universidades, Centros de pesquisa, Institutos de Educação Tecnológica e Profissional e, Instituições de pesquisa;
- **Setor Produtivo** - Entidades representativas de empresários e de trabalhadores;
- **Organizações sociais** - representações da sociedade civil, comunitárias, culturais, profissionais, religiosas, políticas, e as demais que não se enquadrem nos casos anteriores.

No contexto de um planejamento setorial, a comunidade e suas organizações se revestem de atenção e responsabilidade por dar coesão aos esforços e desempenhar um papel relevante em regiões desfavorecidas, onde os elementos básicos do modelo de “hélice tripla” estão presentes. Nesse sentido, o conceito de “hélice quádrupla” incorpora benefícios, na medida em que a integração da sociedade civil às estratégias e aos processos decisórios para o desenvolvimento, torna os processos de organização setorial abertos e transparentes para as diferentes partes interessadas representadas pelo amplo leque de *stakeholders*.

Entretanto, a incorporação desta quarta hélice, embora seja facilmente justificável, é muito difícil de ser implementada, especialmente quando se trata de uma governança econômica e voltada a um setor em particular. Nessas situações, as representações da sociedade tem grande dificuldade de manter organizações consistentes e duráveis no tempo, condição para se constituírem representações legítimas para representar os interesses desse segmento. Trata-se, portanto, de um grande desafio incluir a representação da sociedade em um modelo de governança econômico setorial.

4.2. Estrutura de Governança Econômica para o Setor

Conforme referido anteriormente, a concepção de um modelo de governança, consiste em um esforço de articulação, mobilização e organização dos atores do capital social, bem como

na definição de uma estrutura que responda da melhor forma possível aos seus objetivos do conjunto das partes interessadas.

O Programa de Ações, como não poderia deixar de ser, reúne um conjunto de estratégias e ações a serem implementadas mediante parceria entre os setores privado e público, sendo que é recomendável que participem instituições da área científica e tecnológica. De parte do setor privado, de modo geral, são as federações estaduais que representam os sindicatos de vestuário, têxtil e de confecções junto às grandes associações nacionais, destacando-se a Associação Brasileira da Indústria Têxtil, ABIT, principal organização de representação e discussão de pautas relevantes para o setor. As grandes empresas são as mais representadas nessas instituições, sendo reconhecida a limitação da representação de médias, micro e pequenas empresas.

De parte do setor público devem participar instituições das três esferas administrativas - União, Estados e Municípios, incluindo importantes elos da cadeia de valor como as instituições da área científica e tecnológica.

A competitividade da indústria têxtil e de confecções foi avaliada pelas entidades empresariais entrevistadas como limitada. Para estas, no entanto, existem empresas competitivas, tanto no mercado interno quanto no externo, mas são minoria. Os fatores que limitam a competitividade desta minoria são identificados, pelas entidades, basicamente como sistêmicos. As entidades empresariais entendem que há certo deslocamento das pautas que discutem e a base das indústrias do setor, formada de micro, pequenas e médias empresas. Algumas das pautas que lhes foram apresentadas pela pesquisa não estão sendo discutidas ou consideradas pela base da indústria, que demanda apoio para crescer ou mesmo se manter, gerar emprego e renda, buscar inovação, competitividade, novas tecnologias e acesso ao crédito.

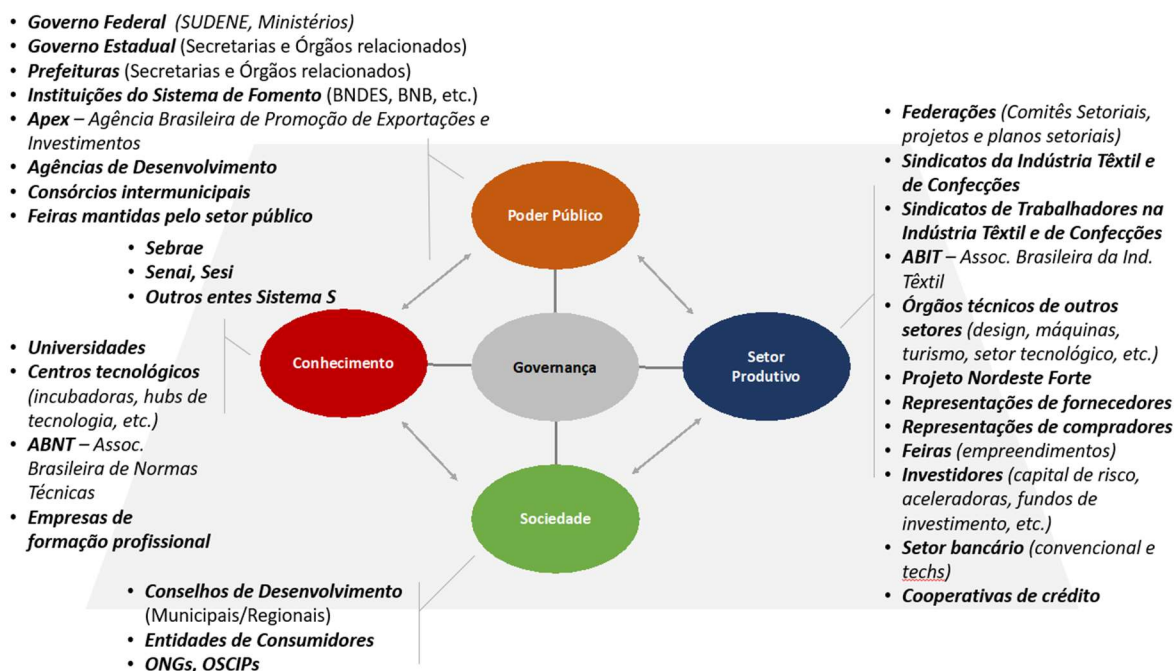
O objetivo geral da estrutura de governança econômica é estimular a indústria têxtil e de confecções regional a alcançar um nível mais elevado de produção, emprego, renda, divisas e de competitividade internacional, com metas a serem acordadas entre os agentes envolvidos. No plano de ações são sugeridas como prioritárias ações que venham a contribuir para organizar, densificar e elevar a capacidade competitiva das cadeias regionais. Neste capítulo, o objetivo é oferecer um referencial de organização da governança, não tanto como um modelo a ser implementado, mas como um paradigma de referência para os stakeholders relacionados ao setor disporem de instrumentos e diretrizes de organização, baseado no desenvolvimento conceitual e no conhecimento disponível sobre o setor.

A proposta de estrutura de governança econômica para o setor aqui apresentada, portanto, caracteriza-se como um referencial para a sua concepção e construção, voltado a indicar as potencialidades do desenvolvimento da Governança. Entretanto, não necessariamente, esta deverá ser a estrutura de governança, mas antes, uma referência a ser submetida à apreciação pelo setor, o qual deverá construir uma proposta alinhada com os stakeholders quando estes estiverem maduros para tal iniciativa.

O modelo aqui sugerido (Figura 5) corresponde à configuração básica da Quádrupla Hélice envolvendo a participação e responsabilidade das representações do capital social - setor

produtivo, sociedade civil, setor do conhecimento e poder público. As instituições e organizações apontadas em cada representação foram selecionadas entre as identificadas nos estudos e levantamentos realizados, as quais certamente deverão ser mobilizadas por seus mandatos e atuação em relação ao setor. Contudo, outras instituições e organizações poderão e deverão ser mobilizadas, a depender das representações das partes interessadas efetivamente presentes nas relações de governança, seja no âmbito local, seja no regional.

Figura 5 – Estrutura de Governança para o setor Têxtil e de Confeções na área de atuação da Sudene



Fonte: Consórcio América-Fato.

A estrutura de governança proposta é apoiada por um Comitê Técnico integrado por representações dos quatro segmentos do capital social, cuja função será organizar os aspectos técnicos e organizacionais envolvidos nas discussões e decisões relacionadas à governança.

Com frequência, contraposta à clareza de objetivos e resultados de determinadas decisões, se apresentam uma série de desafios técnicos e organizacionais para que a decisão possa ser efetivamente implementada. No âmbito do desenvolvimento a melhoria da qualidade do ensino, principalmente o fundamental, é um exemplo unânime da clareza de objetivos e resultados esperados. Entretanto, a implementação dessa decisão requer a mobilização de um conjunto de instâncias e processos, da regulamentação das relações com os profissionais de ensino, estrutura das escolas, indicadores e meios de acompanhamento de desempenho, entre inúmeros outros aspectos. No âmbito setorial, outra unanimidade é o objetivo de integração da área de conhecimento à cadeia de valor do setor. Entretanto, sua implementação requer regulamentos ainda não estabelecidos, quando envolve entes públicos, articulações e convênios em campos exploratórios e de elevado risco na pesquisa científica, elevada acumulação de capital social e individual dos atores envolvidos, entre inúmeras outras dificuldades.

Em uma estrutura de governança efetiva, os Comitês Técnicos, geralmente com objetivos temáticos específicos, acabam desenvolvendo papel fundamental, como base em informações, diagnósticos, estudos, buscando reunir e estruturar indicadores setoriais estratégicos, tanto no ambiente interno quanto externo às empresas, bem como identificando e analisando benchmarkings, entre outras informações relevantes, as quais deverão sustentar a base comum e a formulação estratégica das demandas do setor.

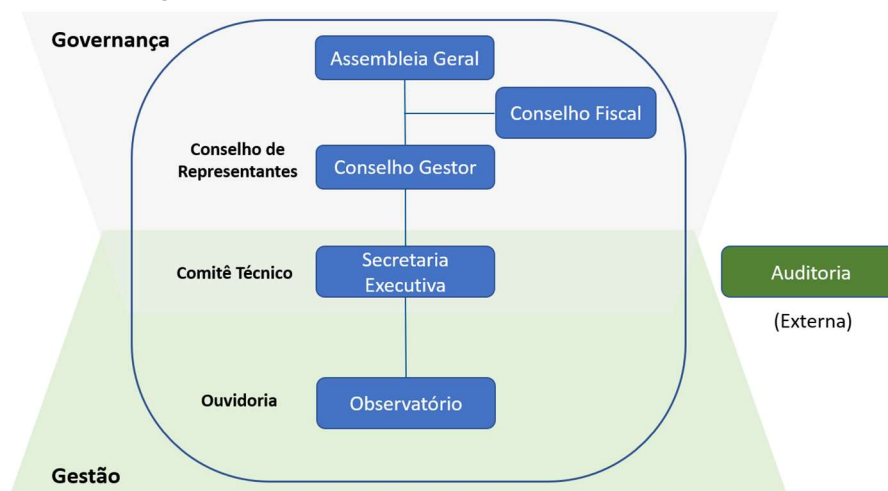
Duas dificuldades relacionadas aos Comitês Técnicos se apresentam como grandes desafios, fazendo com que, muitas vezes, iniciativas de aperfeiçoamento da governança econômica não consigam avançar. O primeiro diz respeito ao conteúdo estratégico dos temas tratados nos Comitês Técnicos, os quais envolvem aspectos que podem ser apropriados como diferenciais competitivos por empresas concorrentes dentro do setor. Por exemplo, um Comitê Técnico de inovação poderia estar prospectando e buscando disponibilizar para empresas do setor tecnologias que, eventualmente, já são utilizadas e representam diferenciais concorrenciais para uma ou algumas empresas do setor, que não tem interesse que estas tecnologias se difundam. Nesse primeiro aspecto, o estabelecimento do que é a pauta comum do tema que será desenvolvido pelo Comitê Técnico é um caminho crítico para o desenvolvimento da governança.

Uma segunda dificuldade para o desempenho dos Comitês Técnicos é a necessidade que se apresenta sempre que os trabalhos do Comitê evoluem, no sentido de agregar profissionais e expertises específicos, para o desenvolvimento de estudos e projetos, com custos associados que precisam ser bancados pela governança.

A operacionalidade da estrutura deverá ter como premissa a objetividade e a simplificação de processos, preservada por seus eixos como a transparência, o planejamento e a efetividade na implementação de ações.

A Figura 6 detalha um organograma operacional do que seria uma estrutura de instâncias de coordenação de governança do setor mais desenvolvidas, integrada por Conselho Gestor, Conselho Fiscal, Secretaria Executiva (Comitê Técnico) e Observatório (Ouvidoria), coordenada a partir de uma Assembleia Geral da governança.

Figura 6 – Instâncias de coordenação da Governança



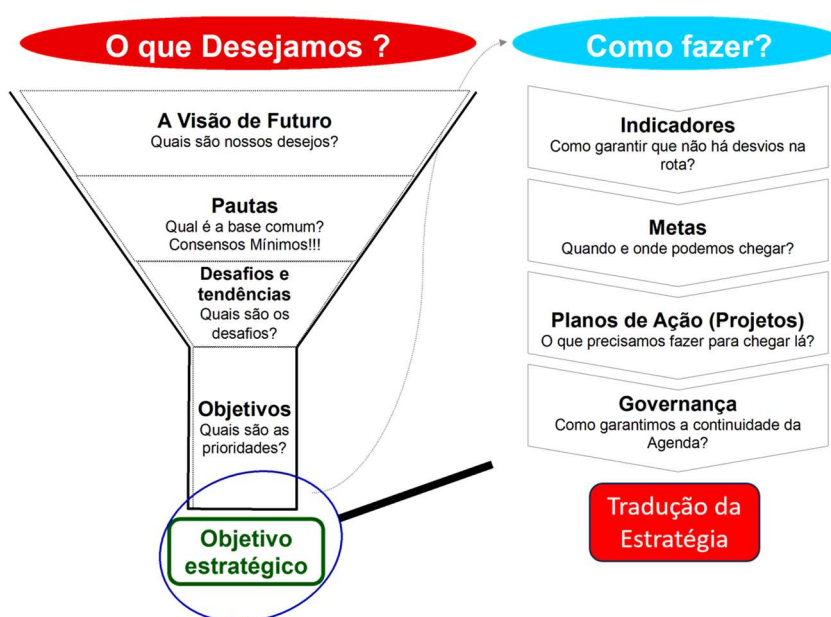
Fonte: Consórcio América-Fato.

De maneira sintética, as instâncias de uma estrutura de governança mais desenvolvida para o setor contam com as seguintes atribuições gerais:

- A **Assembleia Geral** reúne todas as representações do capital social sendo o fórum privilegiado de debate, negociação e gestão, bem como a instância superior de natureza consultiva e deliberativa da estrutura de governança.
- O **Conselho Gestor** reúne um conjunto de representações eleitas para implementar as pautas e decisões da Assembleia Geral, sendo a instância gerencial da estrutura de governança.
- A **Secretaria Executiva** é a instância encarregada do assessoramento gerencial através da execução de tarefas administrativas, coordenação e controle de equipes e atividades, gestão dos recursos técnicos, administrativos e financeiros, controle de documentos e correspondências de informações, agendamento de reuniões ordinárias e extraordinárias e outras tarefas essenciais e necessárias à organização da estrutura de governança.
- Instituídos pelo Conselho Gestor, respondendo diretamente a Assembleia Geral e vinculados à Secretaria Executiva, os **Comitês Técnicos** são responsáveis pelo desenvolvimento de estudos, pareceres, avaliações e pelo processamento de informações, podendo ter composição mista formada por representações da governança e assessores técnicos especializados, emitindo pareceres e gerando documentos para subsidiar a tomada de decisões das instâncias consultivas e deliberativas da governança.
- O **Observatório** é um portal de comunicação e transparência das ações e atividades da governança, com o objetivo de ser um instrumento interativo de incentivo à reflexão estratégica, tática e operacional e à participação do capital social, no sentido de ampliar a democratização e transparência (prestação de contas) das atividades, processos e ações desenvolvidas. O Observatório recebe contribuições, reportes (feedbacks) e elabora devolutivas através da Ouvidoria.
- O **Conselho Fiscal** é a instância fiscalizadora independente do Conselho Gestor, que busca, através dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para aumentar a confiança e o desempenho da estrutura de governança.
- A **Ouvidoria** é definida como uma instância da governança voltada a acolher, dar encaminhamento e retorno a opiniões, reclamações, denúncias, reportes (feedbacks), tendo sua atividade pautada pelos princípios da ética, eficiência, sigilo, boa-fé, isenção, direito ao contraditório, mediação de conflitos e transparência nas relações com a sociedade em geral.
- A **Auditoria Externa** ou independente, instância que se diferencia das anteriores, que fazem parte da estrutura interna da governança, consiste na análise de demonstrações contábeis da estrutura de governança com o objetivo de identificar possíveis falhas ou inconsistências nas informações, bem como exarar através de parecer a aprovação das demonstrações com ou sem ressalvas, em conformidade com a legislação vigente e o estatuto que regula a governança, sendo, portanto, uma atividade externa à estrutura de governança.

A Governança estabelece como premissa a construção de estratégias cuja operacionalidade caracteriza-se como um processo que envolve mecanismos permanentes de estímulo, participação, mobilização e empoderamento do Capital Social de forma a construir um modelo voltado à reflexão, compreensão e tradução da estratégia que contemple dois blocos integrados. O primeiro seria o bloco dos “Desejos e Aspirações” sustentado pela busca de uma visão de futuro, pautas obtidas através de consensos mínimos, exame e avaliação de desafios e tendências, elegibilidade de objetivos estratégicos e, um segundo e sucessivo do “Como Fazer” contendo objetivos e metas, indicadores, planos de ação e projetos, sendo a governança um espaço comum e compartilhado para a construção de estratégias de interesses. A Figura 7 ilustra o caminho crítico para que estratégias de governança possam ser operacionalizadas.

Figura 7 – Caminho crítico de operacionalização das estratégias de governança



Fonte: Consórcio América-Fato.

Um aspecto importante da operacionalidade da estrutura de governança é a subsidiariedade, ou seja, a premissa de que determinadas demandas sejam levadas a instâncias superiores apenas quando não puderem ser resolvidas na instância em que ocorrem, podendo ser resolvidas com custos de transação menores. Assim, por exemplo, as eventuais Câmaras Técnicas que venham a ser instituídas dentro da estrutura de governança, devem ter autonomia e responsabilidade para gerenciar potenciais conflitos e encaminhar ações, quando estas se limitarem ao âmbito de sua atuação, devendo reportar às instâncias superiores apenas os resultados alcançados.

A estrutura de governança apresentada, como recurso formal de apresentação, é definida de forma linear e em um mesmo contexto que reúne o conjunto dos stakeholders. Entretanto, considerando o princípio de subsidiariedade e a capilaridade requerida de uma governança setorial eficiente, a estrutura precisa ser pensada em diferentes contextos, níveis hierárquicos e territoriais.

A princípio, cada unidade territorial como um município que aglomere número mínimo de empresas do setor, poderia ter sua estrutura de governança nesse nível de complexidade. Entretanto, são inegáveis os custos de transação envolvidos, em grande medida, viabilizando apenas arranjos informais. Mesmo regionalmente, ao nível estadual, tal estrutura de governança pode ser exigente em custos de transação caso o setor não conte com aglomeração significativa de empresas. Ou seja, quanto mais densa for a rede de empresas e de outros atores da cadeia de valor, menores serão os custos relativos de transação. Entretanto, quanto maior for a escala de organização, mais heterogêneas tenderão as demandas, assim como uma agenda mínima que mobilize o setor tenderá a ser nacional ou regional, com dificuldade para representar pautas locais.

Em grande medida, conforme os achados obtidos dos estudos, o setor é homogêneo em relação às sub-regiões e em relação ao grau de aglomeração com outros empreendimentos se encontrem em uma determinada localidade. Contudo, o setor se demonstrou heterogêneo em relação às demandas diferenciadas conforme os estratos de número de pessoas ocupadas.

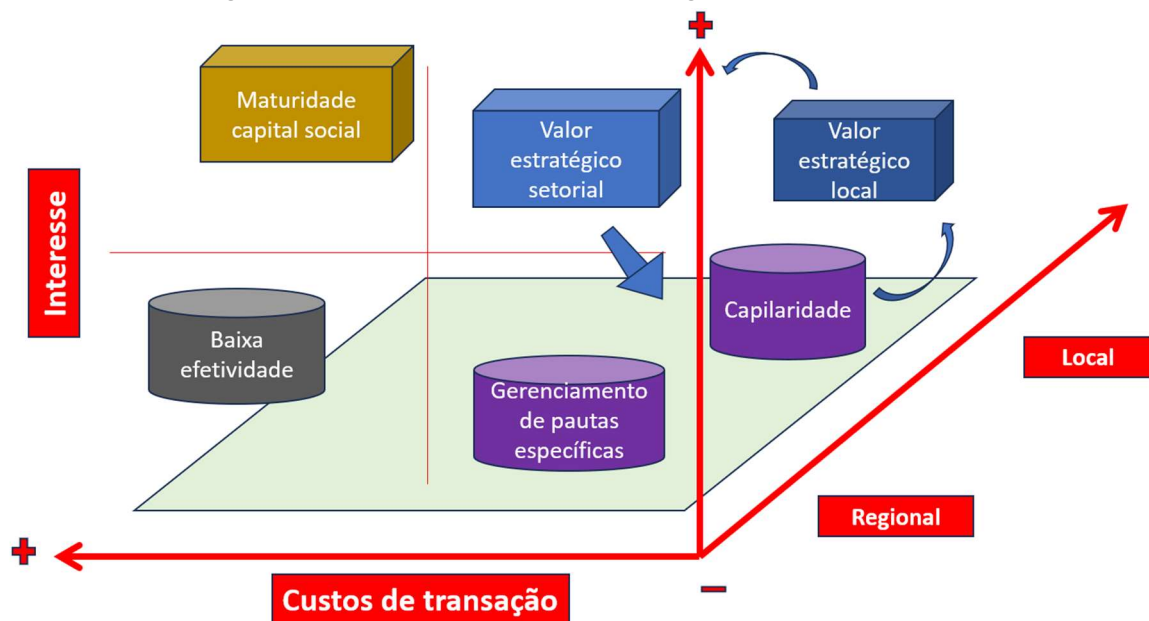
Ou seja, a estrutura de governança precisa articular aspectos regionais e locais tendo em vista sua heterogeneidade em termos de diferenciação entre os estratos de porte das empresas. Considerando a importância das empresas com maior número de pessoas ocupadas, tanto internamente ao setor, quanto em termos de desenvolvimento regional, é comum esse estrato ter sua pauta de demandas mais representada nas organizações setoriais, enquanto as micro e pequenas empresas, mais dispersas e com menor capacitação competitiva, em geral, tendem a não se fazerem representar adequadamente nas representações setoriais.

Um modelo de governança, portanto, precisa articular os âmbitos de atuação local e regional, com os custos de transação envolvidos na implementação e operação de uma governança eficiente, tendo em vista o grau de interesse que os stakeholders têm na organização e cooperação. Evidentemente, o interesse dos stakeholders, por mais altruísta que seja, está relacionado aos potenciais ganhos que estes podem obter da atuação na governança. Esses ganhos podem ser diretos, em termos de aumento de vendas e acesso a mercados através de iniciativas coletivas das empresas, quanto indiretos, atendendo a áreas que, isoladamente, os stakeholders teriam maiores limitações para atuar, a exemplo da condução de pautas políticas e institucionais de interesse do setor no âmbito legislativo e de políticas públicas que afetam a atividade setorial.

Como simples ilustração da dinâmica de funcionamento requerida da governança econômica eficiente, a Figura 8 representa três eixos centrais que a governança precisa articular: a abrangência regional ou local das pautas, o grau de interesse envolvido, se constituindo no fator mobilizador central da atuação dos stakeholders numa estrutura de governança, e os custos de transação relacionados à atuação da governança. Quanto maior o interesse e menores os custos de transação, maior o valor estratégico das pautas (ou consensos mínimos) tanto setoriais, em escala regional, quanto locais, no âmbito dos municípios ou polos regionais onde o setor está instalado. O maior interesse, no caso, corresponde a estratégias que são capazes de catalisar demandas e mobilizar amplas

parcelas dos stakeholders. Na medida que o acúmulo de capital social é maior, menores são os custos de transação e maiores as chances de efetividade dos propósitos para os quais a governança atua.

Figura 8 – Dinâmica de funcionamento da governança econômica



Fonte: Consórcio América-Fato.

Considerando como de menor interesse pautas e demandas que, embora sejam importantes ou mesmo fundamentais, são específicas de um segmento ou estrato de empresas, ou seja, interesses que têm menor abrangência sobre o conjunto dos stakeholders do setor, com custos de transação menores, no âmbito regional, propiciam o gerenciamento de pautas específicas, enquanto no âmbito local, representam o elevado grau de capilaridade requerido para que estas pautas locais sejam processadas pela governança econômica. Exemplos dessas pautas são regulamentações ou demandas de ramos de atividade dentro do setor (que interessam diretamente a esses ramos específicos), ou mesmo demandas específicas de estratos, como o crédito subsidiado para micro e pequenas empresas, ou ainda demandas locais de melhoria em infraestruturas de distribuição e comercialização (como feiras).

Quando o interesse é menor (neste caso, específico de grupos dentro do setor) e os custos de transação são elevados, há pouca efetividade da governança, pois o balanço de custos e ganhos da atuação coletiva tendem a se anular. Exemplo dessa situação seria uma demanda de melhoria da capacitação competitiva de micro e pequenas empresas em e-commerce, que se contasse com custos de transação elevados para serem acessados e difundidos no setor, teriam pouca efetividade, pois não proporcionariam melhores resultados do que iniciativas individuais dos empreendimentos. Sempre que, em termos relativos, os custos de transação tendem a ser os mesmos ou mesmo até um pouco maiores quando as ações são desenvolvidas individualmente pelas empresas, esta será a opção privilegiada por conta da autonomia e do controle que o empreendimento sobre o processo. Um dos principais fatores de aumento dos custos de transação em um modelo de governança econômica são os riscos e as limitações de comunicação envolvidos nos arranjos coletivos.

Por fim, pautas de grande interesse para o setor, mas que envolvem elevados custos de transação, em geral, por envolverem partes interessadas sobre as quais o setor tem pouca influência, como entes governamentais nacionais ou internacionais ou grandes concorrentes apoiados por políticas de seus países, por exemplo, somente são viáveis para implementação quando há muita maturidade do capital social disponível no setor, o qual deverá ser suficiente para sustentar elevados investimentos coletivos de esforço e recursos, com elevados riscos envolvidos ou mesmo grandes chances de fracasso. Assim, por exemplo, a implementação de estratégias setoriais de conquista de mercados de maior concorrência requer grande capacidade de articulação e mobilização do setor, pois dificilmente os resultados serão imediatos ou mesmo, há considerável risco de não existirem.

No âmbito da maturidade do capital social é possível construir, por exemplo, o consenso da Região Nordeste como “janela de oportunidade”, como uma região com potencial de industrialização pautada em sustentabilidade ambiental, econômica e social, integrando as valências cativas locais, como o potencial de geração de energia sustentável, turismo, identidade cultural, com o alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS.

Cumprir enfatizar, portanto, que a estrutura de governança aqui proposta busca oferecer uma arquitetura referencial a um modelo que atenda os objetivos sustentáveis de desenvolvimento do setor têxtil e de confecções. O modelo aqui sugerido, mais do que um projeto a ser adotado e implementado pelo setor, busca destacar elementos mínimos do conjunto de atribuições envolvidas na governança econômica, propondo uma estrutura que demonstre os desafios e a potencialidades da constituição de alçadas decisórias, instâncias de governança e gestão, bem como a dinâmica requerida para uma governança econômica eficiente.

Com suas particularidades, dificuldades e oportunidades, a trajetória da Região Nordeste depende de si mesma para impulsionar seu desenvolvimento, podendo contar com políticas redistributivas específicas, voltadas à redução de disparidades regionais.

Do ponto de vista da Governança necessária, considerando um setor industrial importante dentro do contexto regional, é necessário considerar como insumos estratégicos os seguintes aspectos:

- Promover a organização do capital social como política de desenvolvimento, promovendo processos decisórios conectados à realidade regional, ao mesmo tempo que gerencia potenciais conflitos de alocação de recursos.
- Desenvolver os instrumentos de Governança como exercício de articulação, mobilização e participação, desenvolvimento de capital social, capacidade e resiliência para gerenciar consensos e dissensos, compartilhamento de estratégias e construção de uma visão de futuro consistente.
- Direcionar a Governança para a busca de consensos mínimos, desenvolvendo seus requisitos (transparência e prestação de contas, responsabilidade), estratégia, (planos projetos, ações) e processo de participação na tomada de decisões (democracia participativa).

- Representar as diferenças entre micro e pequenas, médias e grandes empresas, incorporando-as a agendas comuns unificadoras do setor.
- Buscar diferenciar a área de atuação da Sudene como referência de Governança do capital social voltado ao desenvolvimento setorial de forma articulada ao desenvolvimento regional (modelo de governança econômica).
- Promover efetivos processos de inovação, sejam eles de produtos ou de processos de produção, de marketing e de gestão, sejam eles de articulação institucional e governança, incorporando a sustentabilidade com o papel estratégico na agregação de valor ambiental às atividades, habilitando-se a explorar os novos mercados que se abrem para a produção ambientalmente sustentável e socialmente justa.

Esse contexto traz como reflexão uma nova forma de organização, baseada em fatores como o atendimento das demandas das gerações atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras; a participação, articulação e mobilização cívica/comunitária; e a capacidade de organização social. Estes fatores estão inscritos, estrategicamente, como Desenvolvimento Sustentável, Capital Social e Governança para a busca e alcance do Desenvolvimento Regional.

5. Relatórios estaduais

O estudo permitiu verificar que o perfil do setor é muito homogêneo, independentemente de sua localização geográfica ou mesmo de seu grau de concentração de empresas e vínculos. Ao que tudo indica, a homogeneidade do setor não se limita ao nível regional, mas também ao nível nacional, o que foi possível constatar, especificamente, no tema da inovação e tecnologia.

Assim, para a elaboração de planos de ações específicos no âmbito estadual ou local, é necessário considerar que um plano para o setor têxtil e de confecções deve ser estruturado no âmbito regional e estratégico, conforme os seguintes aspectos a serem considerados.

Tamanho dos estabelecimentos em número de vínculos. Entre as diferenciações mais relevantes dentro do setor estão as relacionadas com o porte dos empreendimentos, em termos de número de vínculos. Sob diversos aspectos, o Diagnóstico elaborado apontou para diferenciações importantes em micro e pequenos empreendimentos e grandes estabelecimentos em número de vínculos, bem como aspectos particulares para empreendimentos na faixa entre 50 e 100 vínculos de emprego.

De certa forma, muitas estratégias e ações propostos no Plano de Ações estão voltadas a atender demandas específicas dos estratos de porte das empresas, especialmente para micro e pequenas empresas, ou a formas de estabelecer uma integração e um impulso ao desenvolvimento do setor articulando empresas líderes de maior porte com empresas menores na região.

Evidentemente, localidades ou aglomerações regionais com maior concentração de um determinado estrato de porte das empresas, certamente terão maior pertinência para o desenvolvimento de ações específicas para o estrato preponderante. Ou seja, aglomerações que não contam com micro e pequenas empresas, evidentemente, não terão demanda para as estratégias propostas para atender a esse estrato, mas terão demanda, por exemplo, de estratégias para fomentar o crescimento do setor a partir de empresas líderes que integrem esse estrato entre seus parceiros e fornecedores.

Condição diferenciada regionalmente foi identificada por ocasião da elaboração do Produto 2, que analisou a presença e distribuição de aglomerações de empregos e empresas. No segmento têxtil, foram identificadas sete das chamadas neste estudo de aglomerações de vínculos em grandes estabelecimentos. No somatório dos sete municípios identificados havia em 2019 apenas 14 estabelecimentos. Neste caso, a diferenciação com diversos outros municípios que possuem poucos estabelecimentos é precisamente o número de vínculos, ou seja, a representatividade da aglomeração de empregos. Trata-se, portanto, da identificação de aglomerações baseadas em uma segmentação particular das empresas nos estratos de porte.

Contudo, e esse é o ponto relevante no que tange a um perfil de maior ou menor porte concentrado regionalmente, do ponto de vista estratégico no qual um plano dessa abrangência é desenvolvido, as ações propriamente ditas não diferem em conteúdo se

referenciadas a uma região com concentração de um estrato ou se as empresas daquele estrato estão dispersas ou não são preponderantes em outra região. Isso se deve à estratégia mais geral de estruturação do Plano de Ações a qual visa, por um lado, atender as especificidades dos estratos de porte dos empreendimentos do setor, ao mesmo tempo em, por outro lado, busca potencializar as oportunidades de cooperação e integração entre as empresas, tanto ao nível local, quanto ao regional e nacional.

Grau de desenvolvimento das capacitações competitivas das empresas. Uma parcela importante do esforço de estudo e análise, inclusive no que concerne à busca de informações em fontes primárias, foi a identificação da presença de diferentes formas ou níveis de cooperação, integração ou desenvolvimento de ações conjuntas por parte das empresas do setor. Esses aspectos são chave para constituição de arranjos de desenvolvimento mais qualificados, sendo o diferencial qualitativo necessário para que agrupamentos ou aglomerações de empresas e empregos produzam efeitos de desenvolvimento baseados em modelos de governança mais sofisticados e competitivos.

Na área de atuação da Sudene e, no que foi possível apurar em relação à inovação e tecnologia, no setor nacionalmente, são reduzidas as capacitações competitivas das empresas em arranjos setoriais baseados em acumulação de capital social. Além do nível de cooperação e integração entre as empresas do setor ser reduzido, a cooperação e integração existentes não está associada com o maior ou menor grau de aglomeração das empresas localmente ou regionalmente. Não foram achadas evidências que apontassem que as empresas que estão isoladas ou mesmo em pequenas aglomerações tenham capacitações competitivas diferenciadas das demais, do mesmo estrato, que estão localizadas em aglomerações maiores.

Conceito de polo. As aglomerações locais podem adquirir maior relevância quando possuem ou possibilitam a formação de polos que se beneficiam de forma ativa dos ganhos de aglomeração. De forma passiva, empresas que estão localizadas em áreas de maior concentração de outras empresas do setor tendem a se beneficiar de algumas economias de aglomeração na oferta e qualificação da força de trabalho e no acesso próximo à cadeia de valor do setor (serviços especializados, redes de logística mais qualificadas ou especializadas, presença de fornecedores, visibilidade para clientes, empresas líderes que demandam e fomentam empresas menores locais, fornecedores de tecnologia, capacitação e treinamento, etc.). Neste caso, o motivo da aglomeração no local pode ser muito diverso, sendo passivo na medida em que não resulta de um esforço organizado nesse sentido.

De forma ativa, entretanto, as aglomerações, como já comentado, podem possibilitar investimentos maiores de capital social em termos de cooperação, integração e desenvolvimento de atividades resultantes de ações conjuntas das empresas e instituições que formam o arranjo de governança local. Sendo assim, mesmo que as capacitações competitivas das empresas sejam limitadas (como foi constatado no levantamento de campo), uma localidade ou região poderia ter maior potencial de vir a se diferenciar das demais caso houvesse algum tipo de arranjo de governança com potencial de desenvolvimento, fruto de uma ação governamental ou setorial.

No levantamento de campo, não apenas junto às empresas, não foi identificado nenhuma iniciativa voltada ao setor especificamente, no sentido de promover seu desenvolvimento em um polo ou localidade particularmente. Algumas iniciativas no âmbito estadual (como o programa Mais RN, com o Programa de Interiorização da Indústria Têxtil - Pró-Sertão) ou regional (Projeto Nordeste Forte) buscam desenvolver os setores econômicos ou a indústria de maneira geral, mas ainda não apresentam resultados concretos no desenvolvimento do setor, indicando, preponderantemente, a tentativa de animar a governança e promover seu desenvolvimento.

Sendo assim, as ações de incentivo e fomento ao desenvolvimento de uma governança econômica eficiente não são específicas regionalmente, embora, também como o desenvolvimento de capacitações competitivas das empresas do setor, sejam tanto mais demandadas, quanto mais concentrado em uma localidade ou região for o setor.

Soma-se a isso que a governança mais eficiente, localmente, depende dos atores específicos da região, e não apenas das instituições presentes, no sentido de que instituições para as quais não havia expectativa inicialmente de responder positivamente a uma governança econômica mais eficiente, por seu mandato ou especificidade, podem vir a se tornar atores chave localmente, e vice-versa. Ou seja, a implementação de um modelo de governança específico em uma dada localidade não prescinde de um amplo processo de mobilização e organização com esses atores, o que foge do escopo de um planejamento estratégico regional. Não basta estar disponível um grande volume de informação específica localmente, sendo necessário interagir e construir (ou não, se a iniciativa não for bem sucedida) uma governança econômica específica.

Polos de negócios ou feiras setoriais. Outro fator potencialmente diferenciador de determinados polos regionais ou localidades é a disponibilidade de estruturas locais específicas de acesso a mercados em determinadas regiões. Esta é a situação das feiras já mencionadas do Agreste Pernambucano, demonstrando serem importantes infraestruturas de acesso a mercados, nesse caso, de compradores que buscam na região a diversidade de empreendimentos produtores, principalmente de confecções. A região conta, também, com maior grau de especialização de produtos dentro do setor de confecções, com especialização em jeans, mas também com outras linhas de produtos.

As feiras desempenham e continuam desempenhando papel importante como infraestrutura de acesso a mercados, resultado direto da identificação pelos compradores de um polo local ou regional que concentra maior oferta de produtos. Assim, os custos de transação envolvidos na promoção (propaganda) e distribuição no composto de marketing das empresas são minimizados pelo efeito de aglomeração. Nesse sentido, as feiras têm sustentado o crescimento ou manutenção do nível de atividade local do setor, embora, atualmente, enfrente diversos desafios, entre eles a melhoria da infraestrutura das feiras e a tendência de se intensificarem os cenários hiperconectados e tecnológicos desenhados para 2030 e 2040.

Com a expansão da infraestrutura de internet, a facilidade e baixo custo da comunicação em extensas redes sociais e o crescimento das plataformas de e-commerce, a lógica das feiras

regionais voltadas ao comércio varejista e atacadista já está e continuará sendo desafiada a inovar e se adaptar.

Nesse sentido, o plano de ações define estratégias e objetivos que, evidentemente, se aplicam mais diretamente no polo de negócios do Agreste Pernambucano, mas também a outras aglomerações que não contam com feiras especializadas do setor, disputando espaço em uma clientela mais local e concorrendo com bancas de revenda apenas, não de produção. De certa forma, as feiras do Agreste Pernambucano servem de referência, tanto por seu sucesso, quanto por seus desafios, para outras aglomerações aprimorarem seus mecanismos de acesso a mercados. Ou seja, do ponto de vista estratégico, não demandando um planejamento específico, mas o ajuste das estratégias propostas para a condição local, o que recai, novamente, em uma governança econômica que precisa ser construída com os atores locais.

Outros aspectos estratégicos, além dos mencionados anteriormente, como outras estratégias de acesso a mercados, inovação e tecnologia e investimento e financiamento buscam oferecer, ainda que articulados em componentes, um espectro estratégico integrado e abrangente em relação aos temas identificados como relevantes para o desenvolvimento do setor.

Entre esses aspectos estratégicos, a igualdade de gênero, alinhada com o Objetivo 5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, é um tema importante para o setor. Por ser um setor intensivo em força de trabalho, a força de trabalho feminina é amplamente utilizada, em proporção maior que a presença de mulheres na força de trabalho da indústria da transformação, geralmente associada a valores de remuneração média menores que os homens. Esse tema será abordado nos relatórios estaduais e por aglomerado, visando identificar onde há maior concentração de trabalho feminino no setor e qual sua condição de remuneração relativa à remuneração dos homens, apontando para ênfases nas ações propostas voltadas a redução dessas desigualdades.

Nesse sentido, e no nível estratégico em que o Plano de Ações é elaborado, as diferenciações sub-regionais se referem ao perfil local e, especialmente, ao esforço de construção de uma governança que se engaje ao desenvolvimento do Plano de Ações.

Sendo assim, nesses relatórios estaduais serão destacados aspectos específicos do contexto dos estados que foram identificados como tendo aglomerações do setor, destacando algumas características específicas do setor e algumas aglomerações regionais, do ponto de vista de prioridades ou temas estratégicos a considerar em relação ao Plano de Ações e ao modelo de governança.

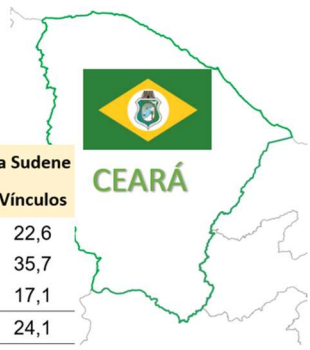
5.1. Ceará

O estado do Ceará contava em 2021 com 2.288 estabelecimentos do setor de confecções (eram 2.341 em 2019), responsável por 40.224 vínculos de emprego (eram 41.760 em 2019), além de 10.339 MEIs neste mesmo grupo de atividade econômica. O setor têxtil, por sua vez, somava 244 estabelecimentos em 2021 (eram 235 em 2019) no Ceará, responsável

por 12.323 vínculos de emprego (eram 11.531 em 2019). O número de MEIs do grupo de atividade têxtil é menor, somando 1.529 em 2022.

Somados, têxtil e confecções representavam quase um quarto (23,9%) dos vínculos de emprego da indústria da transformação em 2019 no Ceará. Do próprio setor na área de atuação da Sudene, o Ceará era responsável em 2021 por 29,0% dos estabelecimentos e 33,9% dos vínculos de emprego, sendo, portanto, um setor importantíssimo no emprego industrial do estado e do setor na área da Sudene (Figura 9).

Figura 9 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Ceará (2021)



Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% da área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	29	2.954	5,6	101,9	18,1	22,6
Tecelagem e Fabricação de Malha	19	5.517	10,5	290,4	15,0	35,7
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	196	3.852	7,3	19,7	16,5	17,1
Total têxtil	244	12.323	23,5	50,5	16,5	24,1
Confecção de Peças do Vestuário	1.647	22.684	43,2	13,8	30,9	31,6
Roupas Íntimas e Outras Confecções	641	17.540	33,4	27,4	33,4	54,0
Total confecções	2.288	40.224	76,5	17,6	31,6	38,6
Total setor	2.532	52.547	100,0	20,8	29,0	33,9

Fonte: MTP/RAIS.

O setor de confecções apresenta um perfil de menor porte (com média de 17,6 vínculos por estabelecimento em 2021), além de possuir muitas pessoas ocupadas informalmente ou registradas como MEI. O setor têxtil, por sua vez, é mais concentrado, com média de 50,5 vínculos de emprego por estabelecimento, sendo que em Pacajus, contava com um único estabelecimento no município com 864 vínculos de emprego em 2021, sendo a única aglomeração do setor no Ceará na categoria de Aglomeração de vínculos em grandes estabelecimentos, conforme categorização utilizada no Produto 2 deste estudo.

Do ponto de vista estadual, o setor têxtil e de confecções está muito concentrado no que pode ser considerado o polo regional de Fortaleza, com aglomerações tanto de confecções quanto do setor têxtil. No município de Fortaleza (item 5.1.1) estava concentrada a maior parte dos estabelecimentos do setor no estado em 2021 (1.700), a maior parte dos vínculos de emprego (25.869) e de MEIs do Ceará (6.843). A Tabela 1 apresenta informações específicas sobre o município, juntamente com o detalhamento do Plano de Ações do aglomerado, no item 5.1.8.

Na Região Imediata de Fortaleza, entretanto, outras quatro aglomerações de confecções estão localizadas em Caucaia (item 5.1.2), Maracanaú (5.1.3), Maranguape (5.1.4) e Pacatuba (5.1.5), bem como 3 aglomerações do setor têxtil em Horizonte (item 5.1.6), Maracanaú (que assim como Fortaleza abriga aglomerações de ambos os setores) e Pacajus (5.1.7), este último o mais distante de Fortaleza nesse aglomerado regional. Trata-se de uma região com aglomerados relativamente próximos e integrados em uma região metropolitana. Alguns aglomerados dessa região contavam com poucos estabelecimentos em 2021, a exemplo de Pacajus (21), Pacatuba (21) e Horizonte (26). Neste caso, a

estratégia de desenvolvimento do setor é promover uma governança do aglomerado regional de Fortaleza, visto que a pesquisa com as empresas indicou que não há maior integração e cooperação entre as empresas da região.

Figura 10 – Distribuição dos aglomerados do setor na região imediata de Fortaleza/CE.



Fonte: Gerado a partir da função Mapa 3D Microsoft Excel.

A única aglomeração que não está localizada na Região Imediata de Fortaleza no estado do Ceará é a de confecções de Frecheirinha (item 5.1.9), que contava com 37 estabelecimentos e 2.425 vínculos de emprego em 2021 no setor, se constituindo no principal setor industrial

do município, ou seja, com grande relevância local, mas peso relativamente pequeno no contexto estadual (1,6% dos estabelecimentos e 4,6% dos vínculos de emprego em 2021).

O estado do Ceará conta com uma industrialização histórica no setor têxtil e de confecções ligada à cultura do algodão, que proporcionou a instalação de uma indústria têxtil de origem local no final do século 19. Até o presente, o algodão é a matéria-prima principal da indústria têxtil local, sendo que as classes de atividade econômica de preparação, fiação e tecelagem de fibras e fios de algodão representavam 63% do total de vínculos do setor têxtil no estado em 2019.

A característica concentrada, geograficamente, do setor na Região Imediata de Fortaleza, contudo, não oportunizou até o momento a formação de algum tipo de cooperação mais estruturada, ao ponto de abrigar um arranjo produtivo local (APL) ou outra categoria de polarização. O aglomerado regional não conta com empresas líderes, no sentido de serem empresas com porte e capacidade de dinamizar a atividade de outras empresas na localidade, contando apenas com 5 estabelecimentos em 2021 com mais de mil vínculos de emprego. A prática de integração produtiva mais frequente, conforme foi apurado pela pesquisa com as empresas, é a facção para outra empresa, prática comum em aglomerados de empresas do setor. O mercado da indústria de confecções e mesmo da têxtil do Ceará é predominantemente local (para as empresas de menor porte) e para a Região Nordeste, atendendo, também, São Paulo e estados do Sul e Sudeste, secundariamente. Apenas uma empresa entrevistada informou exportar para outros países.

Ou seja, o polo regional da Região Imediata de Fortaleza tem potencial para vir a sediar empresas integradas a elos da cadeia global da moda, porém, não no padrão de competição preço, mas podendo desenvolver especialidades e se tornar uma referência internacional dentro da grande cadeia global do setor por uma produção com sustentabilidade ambiental e social, bem como referencial cultural local.

Muitas capacitações, entretanto, necessitariam ser mais bem desenvolvidas para o aglomerado regional se qualificar ao atendimento de novos mercados, entre elas, particularmente, de um lado, a integração e cooperação efetiva da cadeia de valor regional, envolvendo a área de conhecimento da governança, e de outro, promovendo a transformação digital e a capacidade de inovação das empresas, incluindo micro e pequenas empresas, as quais desempenham papel importante em cadeias de produção de especialidades no setor, principalmente, de confecções.


As feiras são muito populares e presentes em toda a região. Contudo, abrigam principalmente bancas de comércio de produtos (revenda), com poucos produtores, proporcionalmente, utilizando esse meio de comercialização como forma de acesso a mercados. O perfil do feirante produtor é o de micro e pequeno porte, que vende principalmente para o mercado local e do entorno. Fortaleza é uma capital regional importante e concentra grande volume de atividade do setor terciário, atendendo a uma extensa região de influência. Contudo, apesar da presença histórica da indústria têxtil e de confecções na região, o setor não conta com feiras especializadas. Neste caso, de uma feira especializada regional (envolvendo as aglomerações do entorno), considerando o cenário

de referência, a feira deveria integrar recursos presenciais e remotos, se qualificando em termos de acesso a mercados através da capacitação do setor em conectividade e distribuição inteligente. Essas capacitações são vistas como essenciais para superar o gap que, provavelmente, seja o fator que não permitiu a melhoria do desempenho do setor no estado, que são as limitações de acesso aos mercados nacional e internacional na concorrência com outras regiões produtoras de fora da área de atuação da Sudene.

Trata-se, portanto, de uma aglomeração regional que reflete muito bem o perfil geral da indústria do setor na área de atuação da Sudene, demandando ações de todos os componentes propostos no Plano de Ações proposto no capítulo 3. Do ponto de vista da governança, o polo de Fortaleza, por sua concentração geográfica, poderia comportar uma estrutura de governança mais atuante na medida em que, na avaliação da equipe do Consórcio, a governança focasse no acesso a novos mercados, facilitando, apoiando e orientando o setor para a inovação e a transformação digital.

No que tange à composição da força de trabalho do setor, mais da metade dos postos de trabalho no setor em 2021 (57,6%) eram ocupados por mulheres, proporção superior à área de atuação da Sudene (52,7%). Em relação à indústria da transformação na área da Sudene, entretanto, a proporção de mulheres na força de trabalho é mais que o dobro (Figura 11).

Figura 11 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Ceará (2021)



Variável	Descrição	Valor
% mulheres nos vínculos de emprego (dez/2021)	Setor no Ceará	57,6%
	Setor na Área da Sudene	52,7%
	Ind. Transformação na área da Sudene	25,1%
Remuneração média mensal do setor (R\$ - 2021)	Masculino	1.595
	Feminino	1.332
	Total	1.443
	% feminino/masculino setor	-16,5%
	% feminino/masculino ind. transformação	-22,6%
Massa de salários	R\$ médios mensais (2021)	75.832.676

Fonte: MTP/RAIS.

Embora seja um setor, portanto, que ofereça ocupação para mulheres em proporção superior à indústria da transformação, a remuneração média das mulheres é significativamente menor que a dos homens dentro do setor (-16,5%) e maior ainda em relação à indústria da transformação (-22,6%). Esse é um indicativo de que o setor ainda tem foco no padrão de competição preço. Embora a força de trabalho tenha legislação protetiva, ainda é um setor menos remunerado relativamente à indústria da região.

5.1.1. Fortaleza

Fortaleza é um aglomerado tanto do setor têxtil, quanto de confecções. Concentrava a metade dos estabelecimentos de fabricação de artefatos têxteis e de acabamentos do Ceará e 35,2% dos vínculos de emprego desse segmento em 2021 (Tabela 1).

No segmento de confecções, Fortaleza concentrava em torno de 70% dos estabelecimentos e vínculos da classe de confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas em 2021, além de 40,4% dos vínculos nos outros segmentos de atividade do setor de confecções.

Tabela 1 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Fortaleza/CE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	9	1.517	5,9	168,6	31,0	51,4
Tecelagem e Fabricação de Malha	5	474	1,8	94,8	26,3	8,6
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	105	1.354	5,2	12,9	53,6	35,2
Total têxtil	119	3.345	12,9	28,1	48,8	27,1
Confecção de Peças do Vestuário	1.230	15.432	59,7	12,5	74,7	68,0
Roupas Íntimas e Outras Confecções	351	7.092	27,4	20,2	54,8	40,4
Total confecções	1.581	22.524	87,1	14,2	69,1	56,0
Total setor	1.700	25.869	100,0	15,2	67,1	49,2

Fonte: MTP/RAIS.

O número relativamente grande de estabelecimentos em Fortaleza reflete uma média de vínculos por estabelecimentos reduzida. No setor têxtil e de confecções, em 2021, Fortaleza contava com dois estabelecimentos com mais de mil empregados e dois com 500 a 999 empregados, não contando com grandes empresas em torno das quais o setor se organiza ao nível local. Do total de estabelecimentos do segmento de confecções, 86,3% tinham até 19 empregados e no segmento têxtil 57,9% somente até quatro empregados.

Associada à condição de predominância de estabelecimentos de pequeno porte em termos de número de empregados, há também a predominância da força de trabalho feminina no setor, que era de 63,8% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -13,5% em relação aos homens.

Embora esteja em um contexto metropolitano, onde o emprego no setor de serviços prepondera, a participação do setor é significativa na renda, representando uma massa salarial média mensal em 2021 de R\$ 36,3 milhões, tendo em vista a concentração de vínculos de emprego.

5.1.2. Caucaia

Caucaia é um aglomerado muito próximo de Fortaleza, com elevado nível de integração entre os municípios. O aglomerado tem reduzida participação no número de estabelecimentos (3,4% do setor no Ceará) e de empregos (2,6%) (Tabela 2), podendo se articular com a governança da região imediata de Fortaleza e ao plano de ações específico para esta aglomeração regional.

A perfil da força de trabalho do aglomerado é muito similar ao de Fortaleza, com 66,0% dos postos de trabalho do setor ocupados por mulheres e uma variação na remuneração média das mulheres de -16,6% em relação aos homens.

Tabela 2 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Caucaia/CE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	3	86	6,3	28,7	1,5	2,2
Total têxtil	3	86	6,3	28,7	1,2	0,7
Confecção de Peças do Vestuário	52	487	35,9	9,4	3,2	2,1
Roupas Íntimas e Outras Confecções	31	785	57,8	25,3	4,8	4,5
Total confecções	83	1.272	93,7	15,3	3,6	3,2
Total setor	86	1.358	100,0	15,8	3,4	2,6

Fonte: MTP/RAIS.

5.1.3. Maracanaú

Maracanaú também é um aglomerado muito próximo de Fortaleza, contando com elevado nível de integração entre os municípios. O aglomerado tem participação mais significativa no número de estabelecimentos (4,0% do setor no Ceará) e principalmente no número de empregos (17,6%). O município abriga um aglomerado do segmento têxtil, concentrando 54,9% dos empregos da atividade de tecelagem e fabricação de malha do Ceará (Tabela 3). No segmento de confecções, o município também abriga um aglomerado significativo, representando 10,0% dos vínculos de emprego no Ceará.

A perfil da força de trabalho do aglomerado é menos concentrado no emprego feminino do que Fortaleza, com 45,4% dos postos de trabalho do setor ocupados por mulheres e uma variação na remuneração média das mulheres de -17,5% em relação aos homens.

Os aglomerados têxtil e de confecções de Maracanaú tem potencial de se destacar no arranjo de governança da região imediata de Fortaleza, assim como no plano de ações específico para esta aglomeração regional.

Tabela 3 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Maracanaú/CE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	7	1.009	10,9	144,1	24,1	34,2
Tecelagem e Fabricação de Malha	4	3.030	32,8	757,5	21,1	54,9
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	13	1.156	12,5	88,9	6,6	30,0
Total têxtil	24	5.195	56,2	216,5	9,8	42,2
Confecção de Peças do Vestuário	52	1.715	18,6	33,0	3,2	7,6
Roupas Íntimas e Outras Confecções	25	2.327	25,2	93,1	3,9	13,3
Total confecções	77	4.042	43,8	52,5	3,4	10,0
Total setor	101	9.237	100,0	91,5	4,0	17,6

Fonte: MTP/RAIS.

5.1.4. Maranguape

O aglomerado de confecções de Maranguape também está muito próximo e integrado a Fortaleza, representando 5,1% dos empregos do segmento de confecções do Ceará em 2021 (Tabela 4).

A perfil da força de trabalho do aglomerado é ainda mais concentrado no emprego feminino do que Fortaleza, com 72,2% dos postos de trabalho do setor ocupados por mulheres e uma variação na remuneração média das mulheres de -20,2% em relação aos homens.

Tabela 4 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Maranguape/CE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	1	1	0,0	1,0	3,4	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	1	3	0,1	3,0	0,5	0,1
Total têxtil	2	4	0,2	2,0	0,8	0,0
Confecção de Peças do Vestuário	27	371	18,0	13,7	1,6	1,6
Roupas Íntimas e Outras Confecções	30	1.687	81,8	56,2	4,7	9,6
Total confecções	57	2.058	99,8	36,1	2,5	5,1
Total setor	59	2.062	100,0	34,9	2,3	3,9

Fonte: MTP/RAIS.

5.1.5. Pacatuba

O aglomerado de confecções de Pacatuba está em uma posição mais periférica que os aglomerados anteriores em relação a Fortaleza, mas ainda no contexto regional metropolitano. O aglomerado contava, em 2021, com 21 estabelecimentos do setor e participação de apenas 2,4% no emprego no setor no estado do Ceará (Tabela 5).

A participação da força de trabalho feminina no aglomerado de Pacatuba é muito próxima da registrada em Fortaleza, com 65,0% dos postos de trabalho ocupados por mulheres e uma variação de -14,9% da remuneração média em relação aos trabalhadores do sexo masculino.

Tabela 5 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Pacatuba/CE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	3	166	13,1	55,3	1,5	4,3
Total têxtil	3	166	13,1	55,3	1,2	1,3
Confecção de Peças do Vestuário	9	888	69,9	98,7	0,5	3,9
Roupas Íntimas e Outras Confecções	9	216	17,0	24,0	1,4	1,2
Total confecções	18	1.104	86,9	61,3	0,8	2,7
Total setor	21	1.270	100,0	60,5	0,8	2,4

Fonte: MTP/RAIS.

5.1.6. Horizonte

Horizonte, um pouco mais periférico em relação à capital estadual que os outros aglomerados da região, conta com uma aglomeração têxtil responsável por 8,8% do emprego neste segmento no Ceará (Tabela 6), além de um grupo de empresas e de vínculos no segmento de confecções.

O perfil da força de trabalho do setor em Horizonte é diferenciado dos demais aglomerados, com participação de 29,3% de mulheres na força de trabalho, ainda que com uma variação na remuneração média similar aos demais (-21,7%).

Tabela 6 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Horizonte/CE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	1	21	1,2	21,0	3,4	0,7
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	966	55,0	966,0	5,3	17,5
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	7	102	5,8	14,6	3,6	2,6
Total têxtil	9	1.089	62,0	121,0	3,7	8,8
Confecção de Peças do Vestuário	14	275	15,7	19,6	0,9	1,2
Roupas Íntimas e Outras Confecções	3	393	22,4	131,0	0,5	2,2
Total confecções	17	668	38,0	39,3	0,7	1,7
Total setor	26	1.757	100,0	67,6	1,0	3,3

Fonte: MTP/RAIS.

5.1.7. Pacajus

Pacajus é um aglomerado de vínculos em um único estabelecimento no segmento têxtil, responsável por 15,7% dos vínculos na atividade de tecelagem e fabricação de malhas do estado do Ceará e 7,0% do segmento têxtil no estado (Tabela 7). O município também conta com empresas e empregos no setor de confecções.

Com 44,8% dos postos de trabalho ocupados por mulheres em 2021, é o aglomerado que registra a maior variação na remuneração média entre homens e mulheres entre os aglomerados do Ceará (-26,4%).

Tabela 7 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Pacajus/CE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	864	50,5	864,0	5,3	15,7
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total têxtil	1	864	50,5	864,0	0,4	7,0
Confecção de Peças do Vestuário	18	839	49,0	46,6	1,1	3,7
Roupas Íntimas e Outras Confecções	2	8	0,5	4,0	0,3	0,0
Total confecções	20	847	49,5	42,4	0,9	2,1
Total setor	21	1.711	100,0	81,5	0,8	3,3

Fonte: MTP/RAIS.

5.1.8. Plano de ações do aglomerado regional de Fortaleza

Fortaleza e os aglomerados inseridos em sua região imediata, como comentado, formam um aglomerado regional que reúne grande parte do setor têxtil e de confecções do Ceará, cujos municípios já contam com elevado grau de integração regional por conta da articulação da região metropolitana. Tendo em vista o número de estabelecimentos e de vínculos concentrados neste aglomerado regional, bem como a presença importante de micro e pequenas empresas, além de um segmento informal, juntamente com empresas de maior porte em termos regionais, o plano de ações apresentado no capítulo 3, em grande medida, se adequa ao aglomerado regional, destacando o esforço de construção de uma governança para o grupo de aglomerados, tendo Fortaleza como núcleo central.

Evidentemente, por ocasião da implementação do plano de ações, ajustes e aperfeiçoamentos poderão e deverão ser realizados. Alguns desses ajustes e aperfeiçoamentos, tendo em vista a especificidade local, já podem ser propostos, conforme apresentado no Quadro 15 ao Quadro 18 para os componentes de planejamento propostos.

Variação importante, em relação ao planejamento do setor para a área de atuação da Sudene, é a possibilidade de indicação de atores da governança local. A governança regional (na área de atuação da Sudene) e nacional, conforme mencionada no capítulo 3, também é válida para o plano de ações ajustado do aglomerado regional de Fortaleza.

No âmbito da região imediata de Fortaleza, entretanto, a Governança local, devido à importância estadual do aglomerado regional, conta com stakeholders específicos, entre os quais:

- Secretarias municipais relacionadas ao setor nas áreas de indústria e comércio, meio ambiente, assistência social, saúde, educação e infraestrutura, a ser mobilizada dependendo do tipo de ação a ser desenvolvida.
- Centros tecnológicos e universidades locais, não excluindo, no âmbito da governança regional, centros e universidades fora da região imediata de Fortaleza, mas buscando estabelecer vínculos mais próximos e diretos com o segmento de conhecimento da governança.
- Sistema S, especialmente as unidades locais do Sebrae, Senai e Sesi.
- ADECE – Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará.
- Federação das Indústrias do Estado do Ceará.
- Sindicato da Indústria da Extração de Fibras Vegetais e do Descaroçamento do Algodão do Estado do Ceará.
- Sindicato da Indústria de Alfaiataria e de Confecções de Roupas de Homem de Fortaleza.
- Sindicato da Indústria de Confecções de Roupas e Chapéus de Senhoras no Estado do Ceará.
- Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral no Estado do Ceará.
- Sindicato da Indústria de Redes do Estado do Ceará.
- Sindicato das Indústrias de Confecção de Roupas no estado do Ceará.

- Sindicato das Indústrias de Confecções e Roupas de Homem e Vestuário do Estado do Ceará.
- Sindicato dos Oficiais Alfaiates Cust. Trab. Ind. Conf. Roupas Fortaleza.
- Sindicato dos Trabalhadores de Fiação, Tecelagem e Têxteis.
- SINTICONF – Sindicato das Costureiras.

Certamente, outros stakeholders serão identificados e mobilizados, complementando o arranjo institucional local, de forma a atender à matriz de planejamento ajustada para a Região Imediata de Fortaleza.

Quadro 15 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Região Imediata de Fortaleza

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Organização de iniciativa de desenvolvimento de plataformas próprias e serviços de intermediação em parceria com o segmento de conhecimento da cadeia de valor local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados	Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local, destacando Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S 	
Melhoria do acesso e eficiência da distribuição	Assessoria jurídica e contábil para vendas para outras UFs e exterior acessível por aplicativo	Acesso/desenvolvimento de aplicativos de logística inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apex ▪ Secretarias estaduais da Fazenda ▪ Empresas de gestão
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representações dos setores e de transporte e logística ▪ Empresas de logística e gestão
Conhecimento e monitoramento dos mercados interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de pesquisas de mercado ▪ Desenvolvimento de indicadores regionais de monitoramento dos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEX ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local 	
Promoção do acesso de micro e pequenas empresas	Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local 	
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Promover marcas e selos regionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais de referência da identidade regional para utilização para design pelas empresas ▪ Desenvolvimento de projeto para manutenção de selo setorial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Exploração de nichos de mercado	Identificar nichos de mercado alinhados com vocação e perfil da região	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de pesquisa de mercado de nichos, especialmente associado ao setor de turismo ▪ Planejamento executivo de ações para participação nos nichos de mercado de maior potencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificação das feiras mais importantes para o setor	Melhorar a infraestrutura e modernizar as tecnologias das feiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de projeto de qualificação da inserção do setor produtivo têxtil e de confecções nas feiras não especializadas do setor na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança local ▪ Investidores privados e PPPs (parcerias público privadas)
	Implantar uma feira de referência do setor na região imediata de Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver proposta de organização de feira especializada de referência do setor, podendo ser uma nova feira ou a estruturação de uma seção em uma feira existente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança local ▪ Investidores privados e PPPs (parcerias público privadas)
Integração a elos globais da cadeia de valor da moda	Inserir a região na cadeia internacional de valor da moda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar um estudo de mercado para identificar países e compradores ▪ Desenhar e implementar uma estratégia de aproximação e negociação para implantação de unidades na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEX ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 16 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Região Imediata de Fortaleza

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica	Acompanhar a evolução, monitorar impactos das mudanças tecnológicas no setor	Organização de um Comitê Tecnológico Setorial, com instância local e articulado ao âmbito regional da área de atuação da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Difusão e fomento tecnológico	Organizar centro de inovação na região imediata de Fortaleza	Organizar estrutura mista (virtual e presencial) de centro de inovação setorial articulado a outros na área da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Capacitar o design regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a formação de profissionais de design na rede de ensino técnico e superior da região ▪ Subsidiar a instalação e criação de escritórios de design e startups voltados para o setor na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 17 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Região Imediata de Fortaleza

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificar o crédito como instrumento de capacitação competitiva regional	Articular políticas de aumento do nível de aquisições de bens e serviços locais pelas grandes empresas ao financiamento e capacitação de micro e pequenas empresas	Desenvolvimento de programas de capacitação competitiva das micro e pequenas empresas para qualificação ao atendimento de políticas de aquisição de bens e serviços regionais pelas empresas, estimulando o desenvolvimento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 18 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Região Imediata de Fortaleza

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança do aglomerado regional de Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitês Técnicos Setoriais locais nas principais aglomerações do setor ▪ Regular a participação dos Comitês na definição de prioridades e destinação de recursos financeiros e institucionais para o setor ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regular as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento regional	Elaborar planejamento setorial para a região imediata de Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

5.1.9. Frecheirinha

Frecheirinha está distante geograficamente do aglomerado regional de Fortaleza. Em 2021 o município abrigava 37 estabelecimentos, especializados na confecção de roupas íntimas, responsáveis por 6,0% dos vínculos de emprego do segmento de confecções no Ceará (Tabela 8).

Outro fator diferenciador dos demais aglomerados do estado do Ceará é que pouco mais da metade (54,1%) dos postos de trabalho são ocupados por mulheres, sendo que a variação da remuneração média das mulheres em relação aos homens é de -5,1%, a menor variação entre os aglomerados do estado.

Tabela 8 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Frecheirinha/CE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total têxtil	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Confecção de Peças do Vestuário	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Roupas Íntimas e Outras Confecções	37	2.425	100,0	65,5	5,8	13,8
Total confecções	37	2.425	100,0	65,5	1,6	6,0
Total setor	37	2.425	100,0	65,5	1,5	4,6

Fonte: MTP/RAIS.

O município de Frecheirinha, tradicionalmente de perfil produtivo agropecuário, apresenta uma trajetória diferenciada, a partir da iniciativa de um casal empreendedor que instalou uma confecção de roupa íntima no início dos anos 1990, a partir da qual outros empreendedores também iniciaram na atividade, constituindo-se em um modelo de arranjo produtivo local. Atualmente o setor de confecção representa quase 70% do emprego formal no município.

Nessa condição, estrategicamente para o aglomerado, de um lado, contando com sua organização, as empresas podem abrir oportunidades de desenvolvimento e capacitação na medida que se integrem ao Plano de Ações proposto para o setor ao nível regional, seja através de uma aproximação ao aglomerado regional de Fortaleza, seja diretamente com as instituições e ações desenvolvidas no âmbito da área de atuação da Sudene. Por outro lado, o aglomerado poderá aperfeiçoar sua organização como um APL e se qualificar para programas como o programa Rotas de Integração Nacional e outros programas voltados para esse perfil de organização local. O município, por sua experiência, já foi objeto de estudos e iniciativas na direção da organização de um APL, tornando estratégica a organização de uma governança econômica eficiente e capaz de manter e gerar maior crescimento para o setor.

Apesar de ser um município pequeno, o aglomerado de Frecheirinha conta com uma governança local organizada em torno do modelo de governança compartilhada, com iniciativas conjuntas do setor público local e organizações e associações do setor, como a Associação dos Confeccionistas de Frecheirinha (ASCOF), principal representação coletiva das empresas do setor.

De certa forma, o planejamento proposto para a área de atuação da Sudene no capítulo 3 representa um amplo leque de oportunidades para o aglomerado de Frecheirinha. Aqui, algumas estratégias são destacadas, especialmente na matriz de planejamento do componente de aperfeiçoamento da governança e de acesso a mercados.

Quadro 19 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerado de Frecheirinha

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Capacitar e tornar acessível às empresas Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação em marketing digital voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras ▪ Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 20 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerado de Frecheirinha

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Difusão e fomento tecnológico	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Capacitar o design local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a formação de profissionais de design para atuação nas empresas ▪ Subsidiar a criação de escritórios locais de design 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 21 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerado de Frecheirinha

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 22 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerado de Frecheirinha

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança do aglomerado de Frecheirinha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitê Técnico Setorial local ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regulamentar as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento local	Elaborar planejamento setorial para o aglomerado de Frecheirinha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

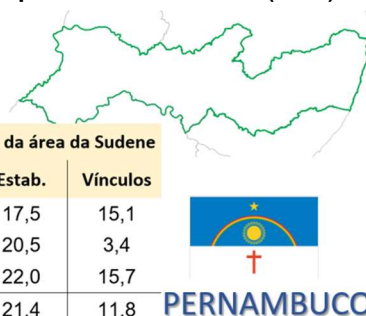
Fonte: Consórcio América-Fato.

5.2. Pernambuco

O estado de Pernambuco contava em 2021 com 2.018 estabelecimentos do setor de confecções, responsável por 17.458 vínculos de emprego, além de 8.674 MEIs em 2022 neste mesmo grupo de atividade econômica. O setor têxtil, por sua vez, somava 316 estabelecimentos em 2021 no estado, responsável por 6.027 vínculos de emprego. O número de MEIs do grupo de atividade têxtil é menor, somando 1.901 em 2022. Somados, têxtil e confecções representavam 12,3% dos vínculos de emprego da indústria da

transformação em 2019 em Pernambuco. Do próprio setor na área de atuação da Sudene, Pernambuco era responsável em 2021 por 26,8% dos estabelecimentos e 15,1% dos vínculos de emprego (Figura 12).

Figura 12 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Pernambuco (2021)



Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% da área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	28	1.968	8,4	70,3	17,5	15,1
Tecelagem e Fabricação de Malha	26	532	2,3	20,5	20,5	3,4
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	262	3.527	15,0	13,5	22,0	15,7
Total têxtil	316	6.027	25,7	19,1	21,4	11,8
Confecção de Peças do Vestuário	1.665	14.457	61,6	8,7	31,3	20,2
Roupas Íntimas e Outras Confecções	353	3.001	12,8	8,5	18,4	9,2
Total confecções	2.018	17.458	74,3	8,7	27,9	16,8
Total setor	2.334	23.485	100,0	10,1	26,8	15,1

Fonte: MTP/RAIS.

O setor de confecções apresenta um perfil de micro e pequeno porte predominante, com média de 8,7 vínculos por estabelecimento em 2021, além de possuir muitas pessoas ocupadas informalmente ou registradas como MEI. O setor têxtil, por sua vez, também é de pequeno porte, com média de 19,1 vínculos de emprego por estabelecimento, sendo que em Abreu e Lima e Jaboatão dos Guararapes, contavam com 11 estabelecimentos nos dois municípios, somando 1.599 vínculos de emprego em 2019, sendo Abreu e Lima a única aglomeração do setor no estado na categoria de Aglomeração de vínculos em grandes estabelecimentos, conforme categorização utilizada no Produto 2 deste estudo.

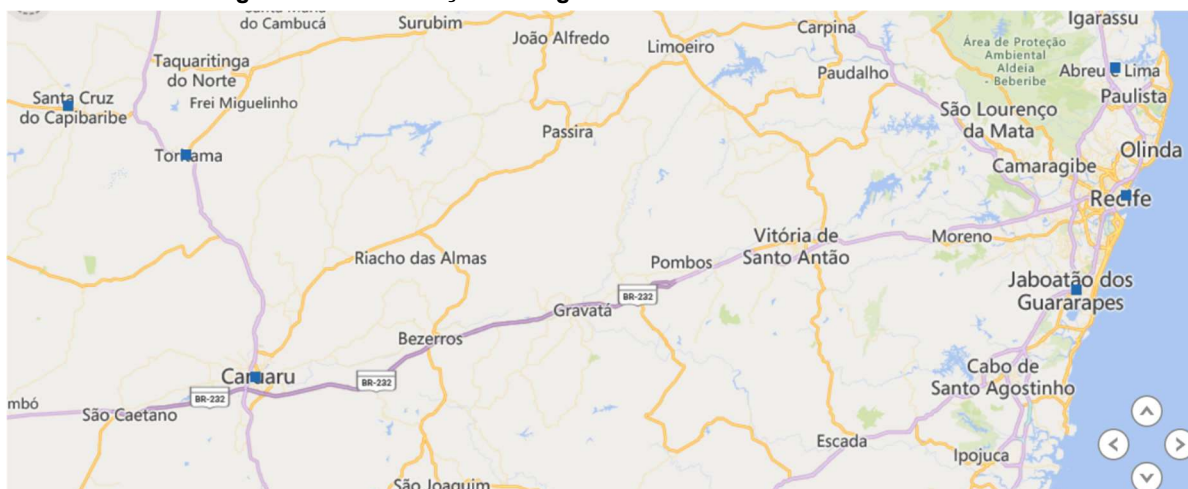
Do ponto de vista regional, o setor têxtil e de confecções está muito concentrado no polo regional do Agreste Pernambucano, com aglomerações tanto de confecções quanto do setor têxtil. Os municípios de Caruaru (item 5.2.1) e Toritama (item 5.2.2) abrigam aglomerações tanto de empresas de confecção, quanto têxtil, enquanto Santa Cruz do Capibaribe (item 5.2.3) abriga uma aglomeração de confecções, somando 5 aglomerações, sendo que os três municípios concentravam mais da metade dos estabelecimentos do setor no estado (1.420, correspondendo a 60,8%), dos vínculos de emprego (12.231, correspondendo a 52,1%) em 2021 e um terço das MEIs em 2022 (3.487, correspondendo a 33,0%).

A Região Imediata de Caruaru, da qual fazem parte Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, é a única aglomeração regional importante do setor na área de atuação da Sudene que não inclui uma capital estadual. O setor têxtil e de confecções nos três municípios é responsável por 66,0% dos vínculos de emprego da indústria da transformação local, constituindo-se em uma destacada especialização regional.

As demais aglomerações do setor em Pernambuco estão localizadas na Região Imediata de Recife (item 5.2.5), incluindo além da capital, Abreu e Lima (5.2.7) e Jaboatão dos Guararapes (item 5.2.6). O setor somava 241 estabelecimentos nestes municípios, dos quais 189 em Recife, e 4.355 vínculos de emprego em 2021, dos quais 2.427 em Recife. A

representatividade do setor na indústria da transformação desses municípios era de 9,2% em 2019.

Figura 13 – Distribuição dos aglomerados do setor em Pernambuco.



Fonte: Gerado a partir da função Mapa 3D Microsoft Excel.

O estado de Pernambuco, assim como o Ceará, conta com uma industrialização histórica no setor têxtil e de confecções ligada à cultura do algodão, embora com uma retomada mais acentuada na segunda metade do século XX. Atualmente, entretanto, ainda que o algodão continue sendo uma matéria-prima importante da indústria têxtil local, a fiação de fibras sintéticas e artificiais também é significativa no total de vínculos do setor têxtil no estado em 2019.

A característica concentrada, geograficamente, do setor nas regiões imediatas de Caruaru e de Recife não oportunizou até o momento a formação de algum tipo de cooperação mais estruturada, ao ponto de abrigar um arranjo produtivo local (APL) ou outra categoria de polarização. O aglomerado regional da região imediata de Caruaru não conta com empresas líderes, contando apenas com 2 estabelecimentos em 2021 com mais de 500 vínculos de emprego. A prática de integração produtiva mais frequente, conforme foi apurado pela pesquisa com as empresas, é a realização de parte do trabalho para outra empresa, exceto facção, prática específica do setor de fabricação de jeans, que conta com processos especializados de tratamento dos tecidos e das peças, envolvendo serviços de lavanderia e estonagem. Nesse sentido, não seria uma integração ou terceirização, mas um elo adicional de uma cadeia especializada local, a qual se beneficia da proximidade geográfica do conjunto de empreendimentos envolvidos, reduzindo os custos e a demora de transporte de peças entre os elos.

O mercado da indústria de confecções e mesmo da têxtil de Pernambuco, assim como nos demais estados da área de atuação da Sudene, é predominantemente local (para as empresas de menor porte) e para a Região Nordeste, atendendo, também, São Paulo e estados do Sul e Sudeste, embora algumas empresas entrevistadas informaram exportar para outros países.

A região conta com uma característica particular em relação à área de atuação da Sudene que é contar com feiras especializadas de venda da produção no aglomerado regional da

região imediata de Caruaru. A estratégia dessas feiras, predominantemente de produtores e não de revendedores, é realizar a venda para o varejo e o atacado de roupas e tecidos a partir da referência que a região desfruta como polo produtor de confecções e de jeans particularmente. A feira de Caruaru, mais tradicional, iniciou como revenda de produtos oriundos de outros estados de menor preço para o mercado local. As feiras do Jeans de Toritama e Moda Center de Santa Cruz do Capibaribe, entretanto, são feiras predominantemente de produtores, contando com um setor privado atuando em paralelo com uma área de gerenciamento público das feiras. As feiras de Toritama e Santa Cruz do Capibaribe estão em processo de crescimento, com boa infraestrutura de acolhimento dos compradores e previsão de investimentos em expansão física e gerencial, com proposta de desenvolvimento de aplicativo de e-commerce específico. A feira de Caruaru, por sua vez, que não conta com área privada, apresenta maiores dificuldades de infraestrutura e acolhimento dos compradores, aparentando estar perdendo espaço em relação às outras feiras da região.

Trata-se, portanto, de uma aglomeração regional com um perfil geral um pouco mais diferenciado do predominante na indústria do setor na área de atuação da Sudene, embora demande, com certeza, ações de todos os componentes propostos no Plano de Ações. Do ponto de vista da governança, o polo do Agreste Pernambucano, por sua concentração geográfica, poderia comportar uma estrutura de governança mais atuante na medida em que já conta com uma estrutura de comercialização tanto pública, quanto privada. Nesse contexto, a especialização na confecção de jeans é um fator positivo, pois tem maior direcionamento a pautas comuns específicas em máquinas, tecnologias e mercados que regiões com produção de confecções e têxtil diversificados não possuem.

O grande desafio da região, considerando os cenários de inovação e hiperconectividade identificados, será o de se atualizar nas tecnologias de comércio e logística remotos. As feiras físicas possivelmente continuem representando papel importante como estratégia de acesso a mercados, entretanto, apenas na medida em que se atualizar e empreender inovações em plataformas de e-commerce e logística inteligente, capaz de proporcionar acesso ao novo mercado que está se constituindo. O pequeno varejo, que representa grande parcela do mercado regional, também está sendo pressionado a se ajustar às novas tecnologias de comercialização, sendo necessário monitorar sua evolução e possibilitar que a produção da região dispute novos mercados, tendo em vista a tendência de aumento da concorrência com a produção de importados, proporcionada por essa mesma tecnologia de comércio digital.

O desenvolvimento de uma estrutura de governança econômica local é facilitado pela especialização produtiva local e também pelas estruturas já organizadas de comercialização através das feiras, podendo ter papel muito importante no acompanhamento do setor em sua trajetória de crescimento e resiliência frente aos cenários de potencial mudança acelerada.


A região, particularmente, poderia empreender estratégias de posicionamento local no cenário de reorganização da produção globalizada, se habilitando a ocupar a “janela de

oportunidade” apontada para uma produção regional, com maior apelo à sustentabilidade e à cultura local.

A aglomeração regional da região imediata de Recife, por sua vez, além de não contar com a mesma especialização em produtos que a do Agreste Pernambucano, tem sua importância relativa no contexto local mais diluída, tendo em vista que se trata de uma região metropolitana, onde a atividade industrial de maneira geral e a do setor particularmente, não tem o mesmo peso e visibilidade, tendendo a diluir mais a percepção de relevância para a mobilização da governança econômica local. Essa, cabe observar, é uma condição comum dos aglomerados regionais metropolitanos, cuja exceção na área de atuação da Sudene, é apenas do polo regional do Agreste pernambucano.

No que tange à composição da força de trabalho do setor, pouco menos da metade dos postos de trabalho em 2021 (46,9%) eram ocupados por mulheres, proporção menor que na área de atuação da Sudene (52,7%). Em relação à indústria da transformação na área da Sudene, entretanto, a proporção de mulheres na força de trabalho é de pouco menos que o dobro (Figura 14).

Figura 14 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Pernambuco (2021)



Variável	Descrição	Valor
% mulheres nos vínculos de emprego (dez/2021)	Setor em Pernambuco	46,9%
	Setor na Área da Sudene	52,7%
	Ind. Transformação na área da Sudene	25,1%
Remuneração média mensal do setor (R\$ - 2021)	Masculino	1.399
	Feminino	1.285
	Total	1.346
	% feminino/masculino setor	-8,2%
	% feminino/masculino ind. transformação	-9,6%
Massa de salários	R\$ médios mensais (2021)	31.599.155

Fonte: MTP/RAIS.

O setor, portanto, oferece ocupação para mulheres em proporção superior à indústria da transformação, ainda que a remuneração média das mulheres seja menor que a dos homens dentro do setor (-8,2%) e também em relação à indústria da transformação (-9,6%). Embora a força de trabalho tenha legislação protetiva, ainda é um setor menos remunerado relativamente à indústria da região.

5.2.1. Caruaru

Caruaru é um aglomerado tanto do setor têxtil, quanto de confecções. Concentrava 24,4% dos estabelecimentos têxteis de Pernambuco, porém, apenas 12,7% dos vínculos de emprego desse segmento em 2021, resultando em uma média de apenas 9,9 vínculos por estabelecimento, caracterizando um segmento têxtil de pequeno porte (Tabela 9).

No segmento de confecções, Caruaru concentrava proporção similar ao têxtil no conjunto dos estabelecimentos de Pernambuco em 2021, concentrando 27,2% dos estabelecimentos, mas com maior participação em número de vínculos (28,0%), muito concentrado na classe de confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas.

Tabela 9 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Caruaru/PE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	3	44	0,8	14,7	10,7	2,2
Tecelagem e Fabricação de Malha	5	45	0,8	9,0	19,2	8,5
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	69	675	11,9	9,8	26,3	19,1
Total têxtil	77	764	13,5	9,9	24,4	12,7
Confecção de Peças do Vestuário	483	4.368	77,2	9,0	29,0	30,2
Roupas Íntimas e Outras Confecções	65	523	9,2	8,0	18,4	17,4
Total confecções	548	4.891	86,5	8,9	27,2	28,0
Total setor	625	5.655	100,0	9,0	26,8	24,1

Fonte: MTP/RAIS.

O número relativamente grande de estabelecimentos em Caruaru reflete uma média de vínculos por estabelecimentos reduzida. No setor têxtil e de confecções, em 2021, Caruaru contava com um estabelecimento com 250 a 499 empregados. Não contando com grandes empresas, o setor se organiza ao nível local a partir de um grande número de estabelecimentos menores. Do total de estabelecimentos do segmento de confecções, 89,5% tinham até 19 empregados e no segmento têxtil 67,5% somente até nove empregados.

Associada à condição de predominância de estabelecimentos de pequeno porte em termos de número de empregados, há também a predominância da força de trabalho feminina no setor, que era de 56,6% em 2021, porém, com uma variação na remuneração média das mulheres em relação aos homens bem menor que a registrada na área de atuação da Sudene (-3,5%).

Somando a isso na importância local do setor, a participação do setor é significativa na renda, representando uma massa salarial média mensal em 2021 de R\$ 6,9 milhões, tendo em vista a concentração de vínculos de emprego.

5.2.2. Toritama

Toritama, assim como Caruaru, também é um aglomerado tanto do setor têxtil, quanto de confecções. Concentrava 11,7% dos estabelecimentos têxteis de Pernambuco e 14,9% dos vínculos de emprego desse segmento em 2021, resultando em uma média de 23,4 vínculos por estabelecimento, caracterizando um segmento têxtil de pequeno porte, porém, com média maior que Caruaru (Tabela 10).

No segmento de confecções, Toritama concentrava proporção similar ao têxtil no conjunto dos estabelecimentos de Pernambuco em 2021, com 10,3% dos estabelecimentos e 9,3% do número de vínculos do estado, também muito concentrado na classe de confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas.

Tabela 10 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Toritama/PE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	10	0,5	10,0	3,8	1,9
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	36	889	40,9	24,7	13,7	25,2
Total têxtil	37	899	41,4	24,3	11,7	14,9
Confecção de Peças do Vestuário	197	1.262	58,1	6,4	11,8	8,7
Roupas Íntimas e Outras Confecções	6	12	0,6	2,0	1,7	0,4
Total confecções	203	1.274	58,6	6,3	10,1	7,3
Total setor	240	2.173	100,0	9,1	10,3	9,3

Fonte: MTP/RAIS.

Toritama apresenta uma condição peculiar em termos da distribuição do emprego por sexo. A participação de mulheres na força de trabalho do município era de 23,7%, próxima da registrada na indústria da transformação de maneira geral. A variação na remuneração média mensal das mulheres em relação aos homens é muito reduzida, sendo de apenas - 0,7% em 2021.

5.2.3. Santa Cruz do Capibaribe

Santa Cruz do Capibaribe é um aglomerado do segmento de confecções que concentrava 25,5% dos estabelecimentos do segmento de Pernambuco e 24,5% dos vínculos de emprego desse segmento em 2021, resultando em uma média de 8,3 vínculos por estabelecimento, muito similar a Caruaru (Tabela 11).

No segmento têxtil, embora não seja considerado um aglomerado relevante na área de atuação da Sudene conforme os critérios utilizados na elaboração do Produto 2 desse estudo, Santa Cruz do Capibaribe concentrava 12,7% estabelecimentos de Pernambuco em 2021 e 4,7% do número de vínculos do estado, muito concentrado na classe de acabamentos e artefatos têxteis.

Tabela 11 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Santa Cruz do Capibaribe/PE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	5	52	1,1	10,4	17,9	2,6
Tecelagem e Fabricação de Malha	3	21	0,5	7,0	11,5	3,9
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	32	208	4,6	6,5	12,2	5,9
Total têxtil	40	281	6,2	7,0	12,7	4,7
Confecção de Peças do Vestuário	384	2.877	63,2	7,5	23,1	19,9
Roupas Íntimas e Outras Confecções	131	1.395	30,6	10,6	37,1	46,5
Total confecções	515	4.272	93,8	8,3	25,5	24,5
Total setor	555	4.553	100,0	8,2	23,8	19,4

Fonte: MTP/RAIS.

Associada à condição de predominância de estabelecimentos de pequeno porte em termos de número de empregados, há também a participação importante da força de trabalho

feminina no setor, que era de 41,1% em 2021, porém, com uma variação na positiva na remuneração média das mulheres em relação aos homens (0,8%), situação muito diversa da área de atuação da Sudene.

Outro fator que destaca a importância local do setor é a participação na renda, representando uma massa salarial média mensal em 2021 de R\$ 5,7 milhões.

5.2.4. Plano de ações do aglomerado regional do Agreste Pernambucano

O aglomerado regional do Agreste Pernambucano, formado por Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, como comentado, concentra mais da metade do setor têxtil e de confecções de Pernambuco, em uma região fora das regiões metropolitanas da área de atuação da Sudene, com grande importância e impacto econômico local e regional. Tendo em vista o número de estabelecimentos e de vínculos concentrados neste aglomerado regional, bem como a presença importante de micro e pequenas empresas, além de um segmento informal e a presença das feiras com maior referência regional para o setor, o plano de ações apresentado no capítulo 3, em grande medida, se adequa ao aglomerado regional, destacando o esforço de desenvolvimento de uma governança para o grupo de aglomerados, que compartilha, com certeza, uma agenda comum de interesses, mas também competem entre si tanto em produção, quanto em atratividade de suas feiras.

Evidentemente, por ocasião da implementação do plano de ações, ajustes e aperfeiçoamentos poderão e deverão ser realizados. Alguns desses ajustes e aperfeiçoamentos, tendo em vista a especificidade local, já podem ser propostos, conforme apresentado no Quadro 23 ao Quadro 26 para os componentes de planejamento propostos.

Variação importante, em relação ao planejamento do setor para a área de atuação da Sudene, é a possibilidade de indicação de atores da governança local. A governança regional (na área de atuação da Sudene) e nacional, conforme mencionada no capítulo 3, também é válida para o plano de ações ajustado do aglomerado regional do Agreste Pernambucano.

No âmbito da região imediata de Caruaru, onde está o aglomerado regional, entretanto, a Governança local, conta com stakeholders específicos, entre os quais:

- Secretarias municipais relacionadas ao setor nas áreas de indústria e comércio, meio ambiente, assistência social, saúde, educação e infraestrutura, a ser mobilizada dependendo do tipo de ação a ser desenvolvida.
- Centros de ensino e universidades locais, não excluindo, no âmbito da governança regional, centros e universidades fora do aglomerado regional do Agreste Pernambucano, mas buscando estabelecer vínculos mais próximos e diretos com o segmento de conhecimento da governança.
- Sistema S, especialmente as unidades locais do Sebrae, Senai e Sesi.
- ADEPE – Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco.
- Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco e sua Regional Agreste (URA) localizada em Caruaru.

- Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral e da Malharia no Estado de Pernambuco – SINDITÊXTIL
- Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco – SINDIVEST
- Coordenação das feiras públicas da região
- Coordenação dos espaços privados das feiras

Certamente, outros stakeholders serão identificados e mobilizados, complementando o arranjo institucional local, de forma a atender à matriz de planejamento ajustada para a o aglomerado regional do Agreste Pernambucano.

Quadro 23 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – aglomerado regional do Agreste Pernambucano

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Organização de iniciativa de desenvolvimento de plataformas próprias e serviços de intermediação em parceria com o segmento de conhecimento da cadeia de valor local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local, destacando Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional
		Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S
Melhoria do acesso e eficiência da distribuição		Assessoria jurídica e contábil para vendas para outras UFs e exterior acessível por aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apex ▪ Secretarias estaduais da Fazenda ▪ Empresas de gestão
		Acesso/desenvolvimento de aplicativos de logística inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representações dos setores e de transporte e logística ▪ Empresas de logística e gestão
Conhecimento e monitoramento dos mercados interno e externo		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de pesquisas de mercado ▪ Desenvolvimento de indicadores regionais de monitoramento dos mercados ▪ Monitoramento do mercado atraído para as feiras da região, com avaliações voltadas à qualificação das feiras e dos feirantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEX ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promoção do acesso de micro e pequenas empresas		Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce por micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) ▪ Realização de eventos de moda nos municípios dos aglomerados, para promoção da produção local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover marcas e selos regionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais de referência da identidade regional para utilização para design pelas empresas ▪ Desenvolvimento de projeto para manutenção de selo setorial com identidade própria da região do Agreste Pernambucano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Exploração de nichos de mercado	Identificar nichos de mercado alinhados com vocação e perfil da região	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de pesquisa de mercado de nichos, especialmente associado ao perfil de compradores das feiras da região ▪ Planejamento executivo de ações para participação nos nichos de mercado de maior potencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificação das feiras mais importantes para o setor	Melhorar a infraestrutura e modernizar as tecnologias das feiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de projeto de qualificação e atualização das feiras da região, especialmente a de Caruaru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança local ▪ Investidores privados e PPPs (parcerias público privadas)
Integração a elos globais da cadeia de valor da moda	Inserir a região na cadeia internacional de valor da moda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar um estudo de mercado para identificar países e compradores ▪ Desenhar e implementar uma estratégia de aproximação e negociação para implantação de unidades na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEX ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 24 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – aglomerado regional do Agreste Pernambucano

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica	Acompanhar a evolução, monitorar impactos das mudanças tecnológicas no setor	Organização de um Comitê Tecnológico Setorial, com instância local e articulado ao âmbito regional da área de atuação da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Difusão e fomento tecnológico	Organizar centro de inovação no aglomerado regional do Agreste Pernambucano	Organizar estrutura mista (virtual e presencial) de centro de inovação setorial articulado a outros na área da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Capacitar o design regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a formação de profissionais de design na rede de ensino técnico e superior da região ▪ Subsidiar a instalação e criação de escritórios de design e startups voltados para o setor na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 25 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – aglomerado regional do Agreste Pernambucano

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 26 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – aglomerado regional do Agreste Pernambucano

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança do aglomerado regional do Agreste Pernambucano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitês Técnicos Setoriais locais nas aglomerações do setor ▪ Regular a participação dos Comitês na definição de prioridades e destinação de recursos financeiros e institucionais para o setor ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regular as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento regional	Elaborar planejamento setorial para o aglomerado regional do Agreste Pernambucano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

5.2.5. Recife

Recife é um aglomerado do segmento de confecções que concentrava 7,7% dos estabelecimentos do segmento de Pernambuco e 12,2% dos vínculos de emprego desse segmento em 2021, resultando em uma média de 13,7 vínculos por estabelecimento (Tabela 12).

No segmento têxtil, embora não seja considerado um aglomerado relevante na área de atuação da Sudene conforme os critérios utilizados na elaboração do Produto 2 desse estudo, Recife concentrava 10,8% estabelecimentos de Pernambuco em 2021 e 5,1% do número de vínculos do estado, mais concentrado na classe de acabamentos e artefatos têxteis.

Tabela 12 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Recife/PE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	2	10	0,4	5,0	7,1	0,5
Tecelagem e Fabricação de Malha	2	3	0,1	1,5	7,7	0,6
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	30	292	12,0	9,7	11,5	8,3
Total têxtil	34	305	12,6	9,0	10,8	5,1
Confecção de Peças do Vestuário	117	1.811	74,6	15,5	7,0	12,5
Roupas Íntimas e Outras Confecções	38	311	12,8	8,2	10,8	10,4
Total confecções	155	2.122	87,4	13,7	7,7	12,2
Total setor	189	2.427	100,0	12,8	8,1	10,3

Fonte: MTP/RAIS.

O número relativamente grande de estabelecimentos em Recife reflete uma média de vínculos por estabelecimentos reduzida. Do total de estabelecimentos do segmento de confecções, somente dois possuíam entre 250 e 999 empregados em 2021.

Associada à condição de predominância de estabelecimentos de pequeno porte em termos de número de empregados, há também a predominância da força de trabalho feminina no setor, que era de 76,1% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -24,8% em relação aos homens.

5.2.6. Jaboatão dos Guararapes

O aglomerado têxtil de Jaboatão dos Guararapes está localizado próximo a Recife, fazendo parte de sua região metropolitana. O aglomerado contava, em 2021, com apenas oito estabelecimentos do segmento têxtil (2,5% dos estabelecimentos de Pernambuco), embora sua participação no emprego no segmento têxtil no estado fosse de 18,5% (Tabela 13). O aglomerado contava com um estabelecimento com mais de mil empregados, sendo que os demais possuíam até 19 empregados apenas, configurando-se como um perfil próximo dos aglomerados em grandes estabelecimentos.

A participação da força de trabalho feminina no aglomerado de Jaboatão dos Guararapes é de aproximadamente um terço (33,2% dos postos de trabalho ocupados por mulheres), contando com uma variação de -9,9% da remuneração média em relação aos trabalhadores do sexo masculino.

Tabela 13 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Jaboatão dos Guararapes/PE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	3	1.075	79,3	358,3	10,7	54,6
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	13	1,0	13,0	3,8	2,4
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	4	19	1,4	4,8	1,5	0,5
Total têxtil	8	1.107	81,6	138,4	2,5	18,4
Confecção de Peças do Vestuário	19	216	15,9	11,4	1,1	1,5
Roupas Íntimas e Outras Confeções	8	33	2,4	4,1	2,3	1,1
Total confecções	27	249	18,4	9,2	1,3	1,4
Total setor	35	1.356	100,0	38,7	1,5	5,8

Fonte: MTP/RAIS.

5.2.7. Abreu e Lima

Abreu e Lima, também próximo de Recife, em sua região metropolitana, é um reduzido aglomerado de vínculos em apenas três estabelecimentos no segmento têxtil, responsável por 32,5% dos vínculos na atividade de tecelagem e fabricação de malhas do estado de Pernambuco (concentrados em um único estabelecimento) e 8,2% do segmento têxtil no estado (Tabela 14). O município também conta com algumas empresas no setor de confecções.

Com 51,4% dos postos de trabalho ocupados por mulheres em 2021, o aglomerado registra variação na remuneração média entre mulheres e homens de -16,3%.

Tabela 14 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Abreu e Lima/PE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	173	30,2	173,0	3,8	32,5
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	2	319	55,8	159,5	0,8	9,0
Total têxtil	3	492	86,0	164,0	0,9	8,2
Confecção de Peças do Vestuário	8	66	11,5	8,3	0,5	0,5
Roupas Íntimas e Outras Confeções	6	14	2,4	2,3	1,7	0,5
Total confecções	14	80	14,0	5,7	0,7	0,5
Total setor	17	572	100,0	33,6	0,7	2,4

Fonte: MTP/RAIS.

5.2.8. Plano de ações do aglomerado da região imediata de Recife

Recife e, por proximidade geográfica, os aglomerados de Jaboatão dos Guararapes e Abreu e Lima, inseridos em sua região imediata, como comentado, formam um aglomerado regional que reúne parte importante do setor têxtil e de confecções de Pernambuco. Tendo em vista o número de estabelecimentos e de vínculos concentrados neste aglomerado regional, bem como a presença importante de micro e pequenas empresas, além de empresas de maior porte em termos regionais, o plano de ações apresentado no capítulo 3,

em grande medida, se adequa ao aglomerado regional, destacando o esforço de construção de uma governança para o grupo de aglomerados, tendo Recife como núcleo central.

Evidentemente, por ocasião da implementação do plano de ações, ajustes e aperfeiçoamentos poderão e deverão ser realizados. Alguns desses ajustes e aperfeiçoamentos, tendo em vista a especificidade local, já podem ser propostos, conforme apresentado no Quadro 27 ao Quadro 30 para os componentes de planejamento propostos.

Variação importante, em relação ao planejamento do setor para a área de atuação da Sudene, é a possibilidade de indicação de atores da governança local. A governança regional (na área de atuação da Sudene) e nacional, conforme mencionada no capítulo 3, também é válida para o plano de ações ajustado do aglomerado regional de Recife.

No âmbito da região imediata de Recife, entretanto, a Governança local, devido à importância estadual do aglomerado regional, conta com stakeholders específicos, entre os quais:

- Secretarias municipais relacionadas ao setor nas áreas de indústria e comércio, meio ambiente, assistência social, saúde, educação e infraestrutura, a ser mobilizada dependendo do tipo de ação a ser desenvolvida.
- Centros de ensino e universidades locais, não excluindo, no âmbito da governança regional, centros e universidades fora do aglomerado regional do Agreste Pernambucano, mas buscando estabelecer vínculos mais próximos e diretos com o segmento de conhecimento da governança.
- Sistema S, especialmente as unidades locais do Sebrae, Senai e Sesi.
- ADEPE – Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco.
- Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco.
- Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral e da Malharia no Estado de Pernambuco – SINDITÊXTIL
- Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco – SINDIVEST
- Coordenação das feiras públicas da região
- Coordenação dos espaços privados das feiras

Certamente, outros stakeholders serão identificados e mobilizados, complementando o arranjo institucional local, de forma a atender à matriz de planejamento ajustada para a Região Imediata de Recife.

Quadro 27 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Região Imediata de Recife

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Plataformas de e-commerce para o setor	Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local, destacando Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional
		Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S
	Melhoria do acesso e eficiência da distribuição	Assessoria jurídica e contábil para vendas para outras UFs e exterior acessível por aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apex ▪ Secretarias estaduais da Fazenda ▪ Empresas de gestão
	Promoção do acesso de micro e pequenas empresas	Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover marcas e selos regionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais de referência da identidade regional para utilização para design pelas empresas ▪ Desenvolvimento de projeto para manutenção de selo setorial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Exploração de nichos de mercado	Identificar nichos de mercado alinhados com vocação e perfil da região	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de pesquisa de mercado de nichos, especialmente associado ao setor de turismo ▪ Planejamento executivo de ações para participação nos nichos de mercado de maior potencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificação das feiras mais importantes para o setor	Melhorar a infraestrutura e modernizar as tecnologias das feiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de projeto de qualificação da inserção do setor produtivo têxtil e de confecções nas feiras não especializadas do setor na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança local ▪ Investidores privados e PPPs (parcerias público privadas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 28 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Região Imediata de Recife

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica	Acompanhar a evolução, monitorar impactos das mudanças tecnológicas no setor	Organização de um Comitê Tecnológico Setorial, com instância local e articulado ao âmbito regional da área de atuação da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Difusão e fomento tecnológico	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Capacitar o design regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a formação de profissionais de design na rede de ensino técnico e superior da região ▪ Subsidiar a instalação e criação de escritórios de design e startups voltados para o setor na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 29 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Região Imediata de Recife

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	Qualificar a região para atração de incentivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Qualificar o crédito como instrumento de capacitação competitiva regional	Articular políticas de aumento do nível de aquisições de bens e serviços locais pelas grandes empresas ao financiamento e capacitação de micro e pequenas empresas	Desenvolvimento de programas de capacitação competitiva das micro e pequenas empresas para qualificação ao atendimento de políticas de aquisição de bens e serviços regionais pelas empresas, estimulando o desenvolvimento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 30 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Região Imediata de Recife

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança do aglomerado regional de Recife	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitês Técnicos Setoriais locais nas principais aglomerações do setor ▪ Regulamentar a participação dos Comitês na definição de prioridades e destinação de recursos financeiros e institucionais para o setor ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regulamentar as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento regional	Elaborar planejamento setorial para a região imediata de Recife	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

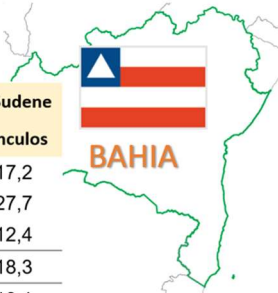
5.3. Bahia

O estado da Bahia contava em 2021 com 789 estabelecimentos do setor de confecções (eram 910 em 2019), responsáveis por 11.879 vínculos de emprego (eram 11.458 em 2019), além de 8.575 MEIs neste mesmo grupo de atividade econômica em 2022. O setor têxtil, por sua vez, somava 284 estabelecimentos em 2021 no estado, sendo responsável por 9.329

vínculos de emprego (em 2019 eram 276 estabelecimentos e 7.174 empregos). O número de MEIs do grupo de atividade têxtil é significativo, somando 2.661 em 2022 (Figura 15).

Somados, têxtil e confecções representavam 9,2% dos vínculos de emprego da indústria da transformação em 2019 na Bahia e 12,3% dos estabelecimentos e 13,7% dos empregos no setor na área de atuação da Sudene em 2021. O setor de confecções, com maior participação na área de atuação da Sudene (18,2% dos vínculos de emprego), apresenta um perfil de menor porte (com média de 15,1 vínculos por estabelecimento em 2021), além de possuir muitas pessoas ocupadas informalmente ou registradas como MEI. O setor têxtil também é de pequeno porte, ainda que conte com média de 32,8 vínculos de emprego por estabelecimento.

Figura 15 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Bahia (2021)



Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% da área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	56	2.248	10,6	40,1	35,0	17,2
Tecelagem e Fabricação de Malha	26	4.284	20,2	164,8	20,5	27,7
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	202	2.797	13,2	13,8	17,0	12,4
Total têxtil	284	9.329	44,0	32,8	19,2	18,3
Confecção de Peças do Vestuário	523	7.226	34,1	13,8	9,8	10,1
Roupas Íntimas e Outras Confecções	266	4.653	21,9	17,5	13,9	14,3
Total confecções	789	11.879	56,0	15,1	10,9	11,4
Total setor	1.073	21.208	100,0	19,8	12,3	13,7

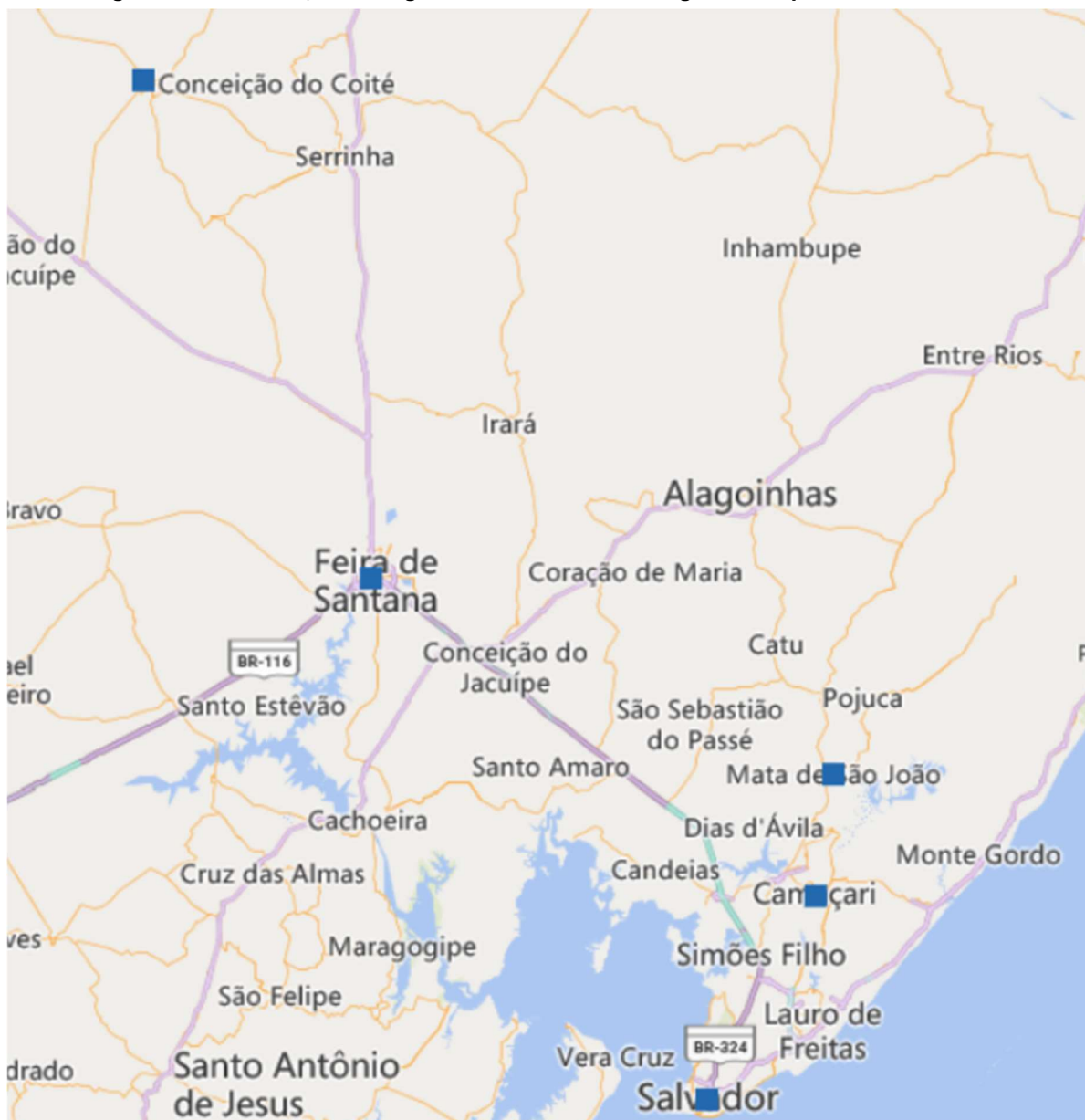
Fonte: MTP/RAIS.

O setor têxtil na Bahia possui dois municípios na categoria de Aglomeração de vínculos em grandes estabelecimentos, conforme categorização utilizada no Produto 2 deste estudo. Mata de São João (item 5.3.3) e Valença (item 5.3.8). Além desses aglomerados, Camaçari (item 5.3.2) e Conceição do Coité (item 5.3.5) também são aglomerados têxteis, porém, com reduzido número de estabelecimentos, sendo classificados na categoria de diferenciados conforme definido no Produto 2 desse estudo. No segmento de confecção todos os aglomerados identificados na Bahia também são da categoria diferenciados, ou seja, não contam com elevado número de estabelecimentos, mesmo em Salvador (item 5.3.1) e Feira de Santana (item 5.3.4).

Além dessa característica de concentração menor de vínculos e estabelecimentos nos aglomerados da Bahia, comparativamente a área de atuação da Sudene, do ponto de vista regional, o setor têxtil e de confecções não está concentrado em municípios muito próximos e os municípios comportam aglomerações de confecções ou de têxteis, não havendo municípios com aglomerações nos dois segmentos.

Apesar de não haver concentração regional significativa, cinco das oito aglomerações identificadas nos dois setores estão na Região Metropolitana de Salvador (Figura 16).

Figura 16 – Distribuição dos aglomerados do setor na região metropolitana de Salvador.



Fonte: Gerado a partir da função Mapa 3D Microsoft Excel.

Trata-se, portanto, de um contingente significativo de estabelecimentos e vínculos de emprego, porém, com elevado grau de dispersão no estado da Bahia, não estando organizado em grandes aglomerações locais ou regionais. Diante disso, o aglomerado regional da região metropolitana de Salvador, ainda que não conte com maior proximidade geográfica, representa uma importante estratégia de desenvolvimento setorial, articulando aglomerados dos segmentos têxtil e de confecções e fortalecendo uma estratégia de governança mais robusta para o setor naquela região da Bahia.

Salvador e Feira de Santana concentram a maior parte dos estabelecimentos do setor de confecções no estado (382 em 2021, correspondendo a 48,4% dos estabelecimentos de confecções). O setor de confecções nesses municípios é de pequeno porte e informal, concentrando 41,3% das MEIs do estado em 2022 (3.542) e aproximadamente um quarto


dos vínculos de emprego do setor (2.927 correspondendo a 24,7% dos vínculos no estado em 2021).

Conceição do Coité, Camaçari e Mata de São João são aglomerados do segmento têxtil, representando, em conjunto, 8,4% dos estabelecimentos (24 ao todo) e 37,6% dos vínculos de emprego (3.512) do estado da Bahia em 2021.

Entre os demais aglomerados, Vitória da Conquista (item 5.3.7) é o que concentra maior número de estabelecimentos, com 49 no segmento de confecções e 63 em conjunto com o segmento têxtil, representando 5,9% dos estabelecimentos da Bahia em 2021. Em número de vínculos, são 3.072 no segmento de confecções (25,9% da Bahia). Geograficamente, entretanto, Vitória da Conquista está relativamente distante de Itabuna (item 0), aglomerado de confecções mais próximo, que contavam em 2021 com 24 estabelecimentos no segmento (3,0% do estado) e 2.222 vínculos (18,7% do total da Bahia).

No que tange à composição da força de trabalho do setor, pouco mais da metade dos postos de trabalho em 2021 (51,7%) eram ocupados por mulheres, proporção muito próxima da registrada na área de atuação da Sudene (52,7%). Em relação à indústria da transformação na área da Sudene, entretanto, a proporção de mulheres na força de trabalho é aproximadamente o dobro (Figura 17). A remuneração média das mulheres no setor é significativamente menor que a dos homens (-22,1%) e também em relação à indústria da transformação (-29,3%).

Figura 17 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Bahia (2021)



Variável	Descrição	Valor
% mulheres nos vínculos de emprego (dez/2021)	Setor na Bahia	51,7%
	Setor na Área da Sudene	52,7%
	Ind. Transformação na área da Sudene	25,1%
Remuneração média mensal do setor (R\$ - 2021)	Masculino	1.661
	Feminino	1.293
	Total	1.471
	% feminino/masculino setor	-22,1%
Massa de salários	% feminino/masculino ind. transformação	-29,3%
	R\$ médios mensais (2021)	31.193.947

Fonte: MTP/RAIS.

5.3.1. Salvador

Salvador é um aglomerado do segmento de confecções que concentrava 30,0% dos estabelecimentos do segmento na Bahia e 17,0% dos vínculos de emprego desse segmento em 2021, resultando em uma média de 8,5 vínculos por estabelecimento (Tabela 15). Em 2021 o aglomerado contava com apenas um estabelecimento na faixa de 100 a 250 vínculos.

No segmento têxtil, embora não seja considerado um aglomerado relevante na área de atuação da Sudene conforme os critérios utilizados na elaboração do Produto 2 desse estudo, Salvador concentrava 13,0% estabelecimentos da Bahia em 2021 e apenas 2,4% do número de vínculos do estado, mais concentrado na classe de acabamentos e artefatos têxteis.

Tabela 15 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Salvador/BA (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	2	7	0,3	3,5	3,6	0,3
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	35	220	9,8	6,3	17,3	7,9
Total têxtil	37	227	10,1	6,1	13,0	2,4
Confecção de Peças do Vestuário	161	1.333	59,5	8,3	30,8	18,4
Roupas Íntimas e Outras Confecções	76	681	30,4	9,0	28,6	14,6
Total confecções	237	2.014	89,9	8,5	30,0	17,0
Total setor	274	2.241	100,0	8,2	25,5	10,6

Fonte: MTP/RAIS.

Associada à condição de predominância de estabelecimentos de pequeno porte em termos de número de empregados, há também a predominância da força de trabalho feminina no setor, que era de 67,2% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -6,4% em relação aos homens, a menor variação entre os aglomerados da Bahia.

5.3.2. Camaçari

Camaçari é um aglomerado do segmento têxtil com reduzido número de estabelecimentos (10), porém, com significativa participação no total de vínculos do estado (16,5% no setor têxtil da Bahia) (Tabela 16). Em 2021, apenas dois estabelecimentos da atividade de tecelagem e fabricação de malhas eram responsáveis por 21,2% dos empregos dessa atividade na Bahia.

Tabela 16 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Camaçari/BA (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	1	88	5,4	88,0	1,8	3,9
Tecelagem e Fabricação de Malha	2	910	56,0	455,0	7,7	21,2
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	7	541	33,3	77,3	3,5	19,3
Total têxtil	10	1.539	94,6	153,9	3,5	16,5
Confecção de Peças do Vestuário	4	75	4,6	18,8	0,8	1,0
Roupas Íntimas e Outras Confecções	3	12	0,7	4,0	1,1	0,3
Total confecções	7	87	5,4	12,4	0,9	0,7
Total setor	17	1.626	100,0	95,6	1,6	7,7

Fonte: MTP/RAIS.

A participação de mulheres no total dos postos de trabalho no setor é menor que um terço (31,5%), contudo, a variação da remuneração média em relação aos homens é muito significativa (-37,7%), a maior entre os aglomerados baianos.

5.3.3. Mata de São João

Mata de São João contava com apenas dois estabelecimentos têxteis em 2021, na atividade de tecelagem e fabricação de malhas, os quais representavam, contudo, 22,9% dos empregos nessa atividade e 10,5% do segmento têxtil na Bahia (Tabela 17).

Tabela 17 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Mata de São João/BA (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	2	983	99,3	491,5	7,7	22,9
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total têxtil	2	983	99,3	491,5	0,7	10,5
Confecção de Peças do Vestuário	2	5	0,5	2,5	0,4	0,1
Roupas Íntimas e Outras Confecções	1	2	0,2	2,0	0,4	0,0
Total confecções	3	7	0,7	2,3	0,4	0,1
Total setor	5	990	100,0	198,0	0,5	4,7

Fonte: MTP/RAIS.

A força de trabalho do aglomerado é predominantemente feminina (61,1% dos vínculos de emprego), com variação de -10,4% da remuneração média das mulheres em relação aos homens.

5.3.4. Feira de Santana

Feira de Santana foi classificado como um aglomerado de confecções no contexto da área de atuação da Sudene. Entretanto, também possui concentração de estabelecimentos e vínculos no segmento têxtil. Em conjunto, o setor contava em 2021 com 170 estabelecimentos no aglomerado, responsável por 1.577 vínculos de emprego, correspondendo a 15,8% dos estabelecimentos e 7,4% dos vínculos de emprego do setor na Bahia (Tabela 18).

Tabela 18 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Feira de Santana/BA (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	2	417	26,4	208,5	3,6	18,5
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	108	6,8	108,0	3,8	2,5
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	22	139	8,8	6,3	10,9	5,0
Total têxtil	25	664	42,1	26,6	8,8	7,1
Confecção de Peças do Vestuário	113	691	43,8	6,1	21,6	9,6
Roupas Íntimas e Outras Confecções	32	222	14,1	6,9	12,0	4,8
Total confecções	145	913	57,9	6,3	18,4	7,7
Total setor	170	1.577	100,0	9,3	15,8	7,4

Fonte: MTP/RAIS.

Feira de Santana também tem importância destacada para o setor por sediar diversas feiras com larga tradição regional, sendo um importante centro de distribuição regional, principalmente para micro e pequenos empreendimentos.

A força de trabalho do aglomerado é predominantemente feminina (53,2% dos vínculos de emprego), com variação de -21,2% da remuneração média das mulheres em relação aos homens.

5.3.5. Conceição do Coité

Conceição do Coité é um aglomerado têxtil que contava em 2021 com 12 estabelecimentos, todos na atividade de preparação e fiação de fibras têxteis, sendo responsável por 21,4% dos estabelecimentos e 44,0% dos vínculos dessa atividade na Bahia (Tabela 19).

Tabela 19 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Conceição do Coité/BA (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	12	990	97,4	82,5	21,4	44,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total têxtil	12	990	97,4	82,5	4,2	10,6
Confecção de Peças do Vestuário	7	25	2,5	3,6	1,3	0,3
Roupas Íntimas e Outras Confecções	1	1	0,1	1,0	0,4	0,0
Total confecções	8	26	2,6	3,3	1,0	0,2
Total setor	20	1.016	100,0	50,8	1,9	4,8

Fonte: MTP/RAIS.

A força de trabalho do aglomerado é predominantemente masculina. As mulheres representam aproximadamente um quarto (24,2%) dos vínculos de emprego, com variação de -9,5% da remuneração média das mulheres em relação aos homens.

5.3.6. Plano de ações do aglomerado regional da região metropolitana de Salvador

Apesar de inseridos na região metropolitana de Salvador, os aglomerados de Conceição do Coité, Camaçari e Mata de São João, além de Feira de Santa e também de Salvador, formam um aglomerado regional que reúne parte importante do setor têxtil e de confecções da Bahia. Tendo em vista o número de estabelecimentos e de vínculos concentrados neste aglomerado regional, bem como a presença importante de micro e pequenas empresas principalmente no segmento de confecções, além de empresas de maior porte em termos regionais no segmento têxtil, o plano de ações apresentado no capítulo 3, em grande medida, se adequa ao aglomerado regional, destacando o esforço de construção de uma governança para o grupo de aglomerados, tendo Salvador e Feira de Santana como núcleos principais.

Embora inseridos no contexto metropolitano, que já conta com algum grau de integração dos municípios em relação à Salvador, geograficamente os aglomerados não possuem grande proximidade, especialmente Feira de Santana e Conceição do Coité, os quais compõem, inclusive, uma região imediata distinta de Salvador, indicando menor grau de integração. Apesar da necessidade de fortalecer uma articulação com menor grau de proximidade integração e proximidade, a construção de uma governança regional se apresenta como estratégica pelo setor, nesse aglomerado regional, não contar com maiores concentrações locais. No conjunto dos cinco aglomerados, entretanto, a diversidade de atividades e a quantidade de estabelecimentos e de vínculos é mais significativa.

Evidentemente, por ocasião da implementação do plano de ações, ajustes e aperfeiçoamentos poderão e deverão ser realizados. Alguns desses ajustes e aperfeiçoamentos, tendo em vista a especificidade local, já podem ser propostos, conforme apresentado no Quadro 31 ao Quadro 34 para os componentes de planejamento propostos.

Variação importante, em relação ao planejamento do setor para a área de atuação da Sudene, é a possibilidade de indicação de atores da governança local. A governança regional (na área de atuação da Sudene) e nacional, conforme mencionada no capítulo 3, também é válida para o plano de ações ajustado do aglomerado regional de Salvador.

No âmbito da região metropolitana de Salvador, entretanto, a Governança local, devido à importância estadual do aglomerado regional, conta com stakeholders específicos, entre os quais:

- Secretarias municipais relacionadas ao setor nas áreas de indústria e comércio, meio ambiente, assistência social, saúde, educação e infraestrutura, a ser mobilizada dependendo do tipo de ação a ser desenvolvida.
- Centros de ensino e universidades locais, tendo em vista sua grande concentração na região, não excluindo, entretanto, centros e universidades fora do aglomerado regional.
- Sistema S, especialmente as unidades locais do Sebrae, Senai e Sesi.
- Agência de Fomento do Estado da Bahia S/A – Desenbahia
- Federação das Indústrias do Estado da Bahia
- Sindicato das Indústrias de Fibras Vegetais no Estado da Bahia
- Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem no Estado da Bahia
- Sindicato da Indústria do Vestuário de Feira de Santana, Amelia Rodrigues, Anguera, Antonio Cardos, Coração de Maria, Conceição do Coite
- Sindicato das Indústrias do Vestuário e Artefatos de Joalheria e Bijuteria do Estado da Bahia - SINDVEST-BA
- Sindicato da Indústria do Vestuário de Salvador, Lauro de Freitas, Simões Filho, Candeias, Camaçari, Dias D'Ávila e Santo Amaro.
- Sindicato das Indústrias de Artefatos de Plásticos, Borrachas Têxteis Prod. Médicos Hospitalares Odontológicos Veterinários Linha Montagem Prod. Afins de Feira de Santana e Região
- Sindicato das Indústrias do Vestuário de Feira de Santana e Região – Sindvest Feira
- Sindicato dos Oficiais Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores na Indústria de Confecções de Roupas
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado da Bahia – SINDTEXTIL
- Coordenação das feiras da região

Certamente, outros stakeholders serão identificados e mobilizados, complementando o arranjo institucional local, de forma a atender à matriz de planejamento ajustada para a Região Metropolitana de Salvador.

Quadro 31 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Região metropolitana de Salvador

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Plataformas de e-commerce para o setor	Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local, destacando Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional
		Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S
	Melhoria do acesso e eficiência da distribuição	Assessoria jurídica e contábil para vendas para outras UFs e exterior acessível por aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apex ▪ Secretarias estaduais da Fazenda ▪ Empresas de gestão
	Conhecimento e monitoramento dos mercados interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de pesquisas de mercado ▪ Desenvolvimento de indicadores regionais de monitoramento dos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promoção do acesso de micro e pequenas empresas	Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover marcas e selos regionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais de referência da identidade regional para utilização para design pelas empresas ▪ Desenvolvimento de projeto para manutenção de selo setorial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Exploração de nichos de mercado	Identificar nichos de mercado alinhados com vocação e perfil da região	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de pesquisa de mercado de nichos, especialmente associado ao setor de turismo ▪ Planejamento executivo de ações para participação nos nichos de mercado de maior potencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificação das feiras e mais importantes para o setor	Melhorar a infraestrutura e modernizar as tecnologias das feiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de projeto de qualificação da inserção do setor produtivo têxtil e de confecções nas feiras não especializadas do setor na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança local ▪ Investidores privados e PPPs (parcerias público privadas)

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Integração a elos globais da cadeia de valor da moda	Inserir a região na cadeia internacional de valor da moda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar um estudo de mercado para identificar países e compradores que possam ter interesse em transferir ou implantar elos ou parte de elos da cadeia de produção de moda na região, por interesse geopolítico (reindustrialização), aproveitando a infraestrutura de distribuição, a condição regulada legalmente da força de trabalho, acessando insumos e base produtiva local (algodão) e incentivos e subsídios ▪ Desenhar e implementar uma estratégia de aproximação e negociação para implantação de unidades na região, incluindo elos ou etapas de produção, mas também design e desenvolvimento de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 32 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Região metropolitana de Salvador

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica	Acompanhar a evolução, monitorar impactos das mudanças tecnológicas no setor	Organização de um Comitê Tecnológico Setorial, com instância local e articulado ao âmbito regional da área de atuação da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Difusão e fomento tecnológico	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Capacitar o design regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a formação de profissionais de design na rede de ensino técnico e superior da região ▪ Subsidiar a instalação e criação de escritórios de design e startups voltados para o setor na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Organizar centro de inovação do setor na região metropolitana de Salvador	Organizar estrutura mista (virtual e presencial) de Centro de Inovação Setorial articulado a outros na área da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 33 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Região metropolitana de Salvador

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificar o crédito como instrumento de capacitação competitiva regional	Articular políticas de aumento do nível de aquisições de bens e serviços locais pelas grandes empresas ao financiamento e capacitação de micro e pequenas empresas	Desenvolvimento de programas de capacitação competitiva das micro e pequenas empresas para qualificação ao atendimento de políticas de aquisição de bens e serviços regionais pelas empresas, estimulando o desenvolvimento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 34 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Região metropolitana de Salvador

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança do aglomerado da região metropolitana de Salvador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitês Técnicos Setoriais locais nas principais aglomerações do setor ▪ Regulamentar a participação dos Comitês na definição de prioridades e destinação de recursos financeiros e institucionais para o setor ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regular as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento regional	Elaborar planejamento setorial para a região imediata de Recife	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

5.3.7. Vitória da Conquista

Vitória da Conquista é um aglomerado de confecções de peças de vestuário, exceto roupa íntima, que concentrava 38,6% dos empregos nesta atividade e 25,9% do emprego no segmento de confecções na Bahia em 2021 (Tabela 20). Ao todo, no setor têxtil e de confecções, são mais de 3,1 mil vínculos de emprego, responsáveis por uma massa de salário média mensal de R\$ 4,2 milhões em 2021, certamente com uma participação importante na renda do município.

Tabela 20 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Vitória da Conquista/BA (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	9	0,3	9,0	3,8	0,2
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	13	52	1,7	4,0	6,4	1,9
Total têxtil	14	61	1,9	4,4	4,9	0,7
Confecção de Peças do Vestuário	24	2.790	89,1	116,3	4,6	38,6
Roupas Íntimas e Outras Confecções	25	282	9,0	11,3	9,4	6,1
Total confecções	49	3.072	98,1	62,7	6,2	25,9
Total setor	63	3.133	100,0	49,7	5,9	14,8

Fonte: MTP/RAIS.

A força de trabalho do aglomerado é predominantemente feminina, sendo que as mulheres representam 65,9% dos vínculos de emprego, com variação de -16,3% da remuneração média das mulheres em relação aos homens.

De certa forma, o planejamento proposto para a área de atuação da Sudene no capítulo 3 representa um amplo espectro de oportunidades para o aglomerado de Vitória da Conquista.

Aqui, algumas estratégias são destacadas, especialmente na matriz de planejamento do componente de aperfeiçoamento da governança e de acesso a mercados.

Quadro 35 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerado de Vitória da Conquista/BA

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Capacitar e tornar acessível às empresas Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação em marketing digital voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras ▪ Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 36 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerado de Vitória da Conquista/BA

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Difusão e fomento tecnológico	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Capacitar o design local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a formação de profissionais de design para atuação nas empresas ▪ Subsidiar a criação de escritórios locais de design 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 37 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerado de Vitória da Conquista/BA

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 38 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerado de Vitória da Conquista/BA

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança do aglomerado de Vitória da Conquista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitê Técnico Setorial local ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regulamentar as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento local	Elaborar planejamento setorial para o aglomerado de Vitória da Conquista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

5.3.8. Valença

Como comentado anteriormente, Valença é um aglomerado de 637 empregos na atividade de tecelagem e fabricação de malha, concentrado em apenas um estabelecimento em 2021 (Tabela 21). Essa concentração de vínculos é responsável por 14,9% dos empregos nessa atividade e 6,8% do emprego no segmento têxtil da Bahia.

Tabela 21 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Valença/BA (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	637	98,9	637,0	3,8	14,9
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total têxtil	1	637	98,9	637,0	0,4	6,8
Confecção de Peças do Vestuário	1	1	0,2	1,0	0,2	0,0
Roupas Íntimas e Outras Confecções	2	6	0,9	3,0	0,8	0,1
Total confecções	3	7	1,1	2,3	0,4	0,1
Total setor	4	644	100,0	161,0	0,4	3,0

Fonte: MTP/RAIS.

A força de trabalho do aglomerado é predominantemente masculina. As mulheres representam aproximadamente um quinto (21,3%) dos vínculos de emprego, com variação de -27,3% da remuneração média das mulheres em relação aos homens.

Estrategicamente, para o plano de ações, deverá ser buscada a articulação da empresa presente no município ao arranjo de governança econômica do setor, seja no âmbito estadual, junto ao arranjo do aglomerado da região metropolitana de Salvador, seja no âmbito regional, da governança do setor na área de atuação da Sudene. O plano de ações do setor deverá ser apresentado e discutido com a empresa, buscando estabelecer formas de articulação apropriadas.

5.3.9. Itabuna

Itabuna abriga um aglomerado de vínculos de emprego no segmento de confecções responsável por 18,7% dos empregos no segmento na Bahia, estando concentrados na confecção de roupas íntimas e meias, representando 46,0% dos empregos nesta atividade na Bahia, contando com um estabelecimento com mais de mil empregados (Tabela 22).

Tabela 22 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Itabuna/BA (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	1	0,0	1,0	3,8	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	5	24	1,1	4,8	2,5	0,9
Total têxtil	6	25	1,1	4,2	2,1	0,3
Confecção de Peças do Vestuário	15	82	3,6	5,5	2,9	1,1
Roupas Íntimas e Outras Confecções	9	2.140	95,2	237,8	3,4	46,0
Total confecções	24	2.222	98,9	92,6	3,0	18,7
Total setor	30	2.247	100,0	74,9	2,8	10,6

Fonte: MTP/RAIS.

A força de trabalho do aglomerado é predominantemente feminina (66,0% dos vínculos de emprego), com variação de -26,3% da remuneração média das mulheres em relação aos homens.

Itabuna conta com uma estrutura de governança diferenciada. Na região atua a Agência de Desenvolvimento Regional do Sul da Bahia, instituição não governamental que atua na articulação, planejamento e implementação de projetos em um território formado por 26 municípios, incluindo Itabuna. Atualmente, contudo, a Agência não desenvolve projetos com o setor.

Estrategicamente, para o plano de ações, deverá ser buscada a articulação das empresas do município ao arranjo de governança econômica do setor, especialmente da empresa de maior porte localizada no município, seja no âmbito estadual, junto ao arranjo do aglomerado da região metropolitana de Salvador, seja no âmbito regional, da governança do setor na área de atuação da Sudene. O plano de ações do setor deverá ser apresentado e discutido com as empresas, buscando estabelecer formas de articulação apropriadas.

5.4. Rio Grande do Norte

O estado do Rio Grande do Norte contava em 2021 com 461 estabelecimentos do setor de confecções, responsável por 15.121 vínculos de emprego, além de 2.177 MEIs neste mesmo grupo de atividade econômica em 2022. O setor têxtil, por sua vez, somava apenas 142 estabelecimentos no estado, sendo responsável por 4.522 vínculos de emprego em 2021 e 795 MEIs em 2022. Em relação à área de atuação da Sudene, o setor têxtil e de confecções do Rio Grande do Norte representava 6,9% dos estabelecimentos e 12,7% dos vínculos (Figura 18).

Somados, entretanto, têxtil e confecções representavam mais de um terço (36,3%) dos vínculos de emprego da indústria da transformação em 2019 no Rio Grande do Norte, sendo, portanto, um setor muito importante no emprego industrial do estado.

Figura 18 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Rio Grande do Norte (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% da área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	13	798	4,1	61,4	8,1	6,1
Tecelagem e Fabricação de Malha	10	1.871	9,5	187,1	7,9	12,1
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	119	1.853	9,4	15,6	10,0	8,2
Total têxtil	142	4.522	23,0	31,8	9,6	8,9
Confecção de Peças do Vestuário	311	13.193	67,2	42,4	5,8	18,4
Roupas Íntimas e Outras Confecções	150	1.928	9,8	12,9	7,8	5,9
Total confecções	461	15.121	77,0	32,8	6,4	14,5
Total setor	603	19.643	100,0	32,6	6,9	12,7

Fonte: MTP/RAIS.

O que diferencia o estado do Rio Grande do Norte é contar com um estabelecimento no setor de confecções com mais de 7,7 mil vínculos de emprego em 2021, possivelmente o maior estabelecimento em número de vínculos do setor na área de atuação da Sudene, representando aproximadamente a metade dos vínculos de emprego no segmento de confecções do estado.

Do ponto de vista regional, além da concentração em um grande estabelecimento, o setor têxtil e de confecções está muito concentrado nos aglomerados de Natal (item 5.4.1), com

aglomerações tanto de confecções quanto do segmento têxtil, e Macaíba (item 5.4.2), um aglomerado do segmento têxtil (Figura 19). Parnamirim (item 5.4.3), como descrito a seguir, sofreu uma redução significativa no número de vínculos de emprego em 2020 e 2021.

Figura 19 – Distribuição dos aglomerados do setor na região de Natal/Macaíba.



Fonte: Gerado a partir da função Mapa 3D Microsoft Excel.

A característica concentrada, geograficamente, do setor na Região Imediata de Natal não oportunizou até o momento, contudo, a formação de algum tipo de cooperação mais estruturada, ao ponto de abrigar um arranjo produtivo local (APL) ou outra categoria de polarização. O aglomerado regional, entretanto, pode estar contando com empresas líderes de grande porte com efeito de dinamização local do setor. Conforme foi apurado pela pesquisa com as empresas, mais da metade das empresas entrevistadas possuem áreas ou processos terceirizados, quase todas incluindo etapas ou processos de produção.

Trata-se, portanto, de uma aglomeração regional com potencial para o desenvolvimento de uma governança econômica setorial mais atuante, alinhada com políticas recentes do setor industrial e governamental de promover o desenvolvimento regional, a exemplo do Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico do Rio Grande do Norte – Mais RN. A importância do setor no emprego industrial o torna estratégico para iniciativas de desenvolvimento regional.

No que tange à composição da força de trabalho do setor, pouco mais da metade dos postos de trabalho em 2021 (55,5%) eram ocupados por mulheres, proporção próxima da registrada na área de atuação da Sudene (52,7%). Em relação à indústria da transformação na área da Sudene, entretanto, a proporção de mulheres na força de trabalho é aproximadamente o dobro (Figura 20). A remuneração média das mulheres no setor é significativamente menor que a dos homens (-17,0%) e menor ainda em relação à indústria da transformação (-30,2%).

Figura 20 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Rio Grande do Norte (2021)

RIO GRANDE DO NORTE



Variável	Descrição	Valor
% mulheres nos vínculos de emprego (dez/2021)	Setor no Rio Grande do Norte	55,5%
	Setor na Área da Sudene	52,7%
	Ind. Transformação na área da Sudene	25,1%
Remuneração média mensal do setor (R\$ - 2021)	Masculino	1.511
	Feminino	1.255
	Total	1.369
	% feminino/masculino setor	-17,0%
	% feminino/masculino ind. transformação	-30,2%
Massa de salários	R\$ médios mensais (2021)	26.887.639

Fonte: MTP/RAIS.

5.4.1. Natal

Natal é um aglomerado dos segmentos de confecções e têxtil, que concentrava 23,5% dos estabelecimentos do setor no Rio Grande do Norte e 55,1% dos vínculos de emprego em 2021, resultando em uma média de 23,5 vínculos por estabelecimento (Tabela 23). Do total de vínculos do setor no município, em 2021 apenas um estabelecimento era responsável por 7,7 mil vínculos, ou seja, mais de 70% do total de vínculos do setor no município.

No segmento têxtil, Natal concentrava 23,2% estabelecimentos do estado em 2021 e 51,1% do número de vínculos, reunindo praticamente todos os empregos (95,5%) da atividade de tecelagem e fabricação de malha.

Tabela 23 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Natal/RN (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	1	24	0,2	24,0	7,7	3,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	2	1.787	16,5	893,5	20,0	95,5
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	30	500	4,6	16,7	25,2	27,0
Total têxtil	33	2.311	21,4	70,0	23,2	51,1
Confecção de Peças do Vestuário	86	8.402	77,7	97,7	27,7	63,7
Roupas Íntimas e Outras Confecções	23	105	1,0	4,6	15,3	5,4
Total confecções	109	8.507	78,6	78,0	23,6	56,3
Total setor	142	10.818	100,0	76,2	23,5	55,1

Fonte: MTP/RAIS.

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 53,0% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -18,4% em relação aos homens.

5.4.2. Macaíba

Macaíba é um aglomerado têxtil que contavam com apenas seis estabelecimentos em 2021, porém, sendo responsável por 18,6% dos vínculos de emprego no segmento têxtil do Rio Grande do Norte (Tabela 24). Os empregos em Macaíba estão concentrados na fabricação

de artefatos têxteis e acabamentos, sendo responsável por 44,1% dos empregos nesta atividade no estado.

Tabela 24 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Macaíba/RN (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	3	25	2,8	8,3	23,1	3,1
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	3	818	90,6	272,7	2,5	44,1
Total têxtil	6	843	93,4	140,5	4,2	18,6
Confecção de Peças do Vestuário	2	23	2,5	11,5	0,6	0,2
Roupas Íntimas e Outras Confecções	2	37	4,1	18,5	1,3	1,9
Total confecções	4	60	6,6	15,0	0,9	0,4
Total setor	10	903	100,0	90,3	1,7	4,6

Fonte: MTP/RAIS.

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 48,1% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -25,1% em relação aos homens.

5.4.3. Parnamirim

O município de Parnamirim contava em 2019 com um total de 24 estabelecimentos no segmento de confecções responsáveis por 1.996 vínculos de emprego. Em 2020, entretanto, com 25 estabelecimentos, o número de empregos no segmento de confecções reduziu-se para 437, indicando o fechamento de uma ou mais unidades de maior porte localizadas no município. Em 2021, o número de estabelecimentos e de empregos reduziu-se mais ainda, contando 21 empresas e 264 empregos no segmento (Tabela 25).

Tabela 25 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Parnamirim/RN (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	1	23	7,2	23,0	7,7	2,9
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	10	32	10,0	3,2	8,4	1,7
Total têxtil	11	55	17,2	5,0	7,7	1,2
Confecção de Peças do Vestuário	17	251	78,7	14,8	5,5	1,9
Roupas Íntimas e Outras Confecções	4	13	4,1	3,3	2,7	0,7
Total confecções	21	264	82,8	12,6	4,6	1,7
Total setor	32	319	100,0	10,0	5,3	1,6

Fonte: MTP/RAIS.

Nessa condição, Parnamirim não se qualificaria mais como um aglomerado segundo os critérios estabelecidos no Produto 2 deste estudo. Sendo assim, no âmbito do aglomerado de Natal/Macaíba, as empresas do setor de Parnamirim poderão ser articuladas, juntamente com outras que estejam na região em municípios considerados como não aglomerados.

5.4.4. Plano de ações do aglomerado da região imediata de Natal

Natal, Macaíba e empresas em municípios no entorno, como Parnamirim, como comentado, formam um aglomerado regional que reúne grande parte do setor têxtil e de confecções do Rio Grande do Norte, sendo que os municípios já contam com elevado grau de integração regional por conta da articulação da região metropolitana. Tendo em vista o número de estabelecimentos e de vínculos concentrados neste aglomerado regional, bem como a presença importante de micro e pequenas empresas, além de um segmento informal, juntamente com empresas de maior porte em termos regionais, o plano de ações apresentado no capítulo 3, em grande medida, se adequa ao aglomerado regional, destacando o esforço de construção de uma governança para o grupo de aglomerados, tendo Natal como núcleo central.

Evidentemente, por ocasião da implementação do plano de ações, ajustes e aperfeiçoamentos poderão e deverão ser realizados. Alguns desses ajustes e aperfeiçoamentos, tendo em vista a especificidade local, já podem ser propostos, conforme apresentado no Quadro 39 ao Quadro 42 para os componentes de planejamento propostos.

Varição importante, em relação ao planejamento do setor para a área de atuação da Sudene, é a possibilidade de indicação de atores da governança local. A governança regional (na área de atuação da Sudene) e nacional, conforme mencionada no capítulo 3, também é válida para o plano de ações ajustado do aglomerado da região imediata de Natal.

No âmbito da região imediata de Natal, entretanto, a Governança local, devido à importância estadual do aglomerado regional, conta com stakeholders específicos, entre os quais:

- Secretarias municipais relacionadas ao setor nas áreas de indústria e comércio, meio ambiente, assistência social, saúde, educação e infraestrutura, a ser mobilizada dependendo do tipo de ação a ser desenvolvida.
- Centros tecnológicos e universidades locais, não excluindo, no âmbito da governança regional, centros e universidades fora da região imediata de Natal, mas buscando estabelecer vínculos mais próximos e diretos com o segmento de conhecimento da governança.
- Sistema S, especialmente as unidades locais do Sebrae, Senai e Sesi.
- Agência de Fomento do Rio Grande do Norte – AGN
- Projeto MaisRN e o Plano de Desenvolvimento Econômico e Promoção de Investimentos do Rio Grande do Norte
- Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte – FIERN
- Sindicato da Indústria da Fiação e Tecelagem em Geral no Estado do Rio Grande do Norte – SIFT
- Sindicato da Indústria de Beneficiamento de Fibras Vegetais e do Descaroçamento de Algodão do Estado do Rio Grande do Norte – SINDIFIBRAS
- Sindicato das Indústrias de Bonés e Chapéus do Estado do Rio Grande do Norte – SIFT
- Sindicato da Indústria do Vestuário no Estado do Rio Grande do Norte – SINDVEST

- Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Confecções no Rio Grande do Norte – SindconfecçõesRN
- Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Natal
- Sindicato dos Trabalhadores em Fiação e Tecelagem – Sindtextil-RN

Certamente, outros stakeholders serão identificados e mobilizados, complementando o arranjo institucional local, de forma a atender à matriz de planejamento ajustada para a Região Imediata de Natal.

Segundo veiculação na imprensa, a empresa de origem chinesa, Shein no Brasil estará instalando no Rio Grande do Norte uma fábrica, em Macaíba, em uma parceria com a Companhia de Tecidos Norte de Minas (Coteminas). A iniciativa tem grande impacto, pois pretende substituir as importações de vestuário pela produção nacional. Iniciativas como essa tendem a mudar muito o cenário de crescimento do setor e desenvolvimento regional, estando alinhada com o planejamento proposto para o setor.

Quadro 39 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Região Imediata de Natal

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Organização de iniciativa de desenvolvimento de plataformas próprias e serviços de intermediação em parceria com o segmento de conhecimento da cadeia de valor local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local, destacando Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional
		Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S
	Melhoria do acesso e eficiência da distribuição	Acesso/desenvolvimento de aplicativos de logística inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representações dos setores e de transporte e logística ▪ Empresas de logística e gestão
	Conhecimento e monitoramento dos mercados interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de pesquisas de mercado ▪ Desenvolvimento de indicadores regionais de monitoramento dos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEX ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promoção do acesso de micro e pequenas empresas	Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover marcas e selos regionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais de referência da identidade regional para utilização para design pelas empresas ▪ Desenvolvimento de projeto para manutenção de selo setorial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Exploração de nichos de mercado	Identificar nichos de mercado alinhados com vocação e perfil da região	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de pesquisa de mercado de nichos, especialmente associado ao setor de turismo ▪ Planejamento executivo de ações para participação nos nichos de mercado de maior potencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Integração a elos globais da cadeia de valor da moda	Inserir a região na cadeia internacional de valor da moda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar um estudo de mercado para identificar países e compradores ▪ Desenhar e implementar uma estratégia de aproximação e negociação para implantação de unidades na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEX ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 40 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Região Imediata de Natal

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica	Acompanhar a evolução, monitorar impactos das mudanças tecnológicas no setor	Organização de um Comitê Tecnológico Setorial, com instância local e articulado ao âmbito regional da área de atuação da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Difusão e fomento tecnológico	Organizar centro de inovação na região imediata de Natal	Organizar estrutura mista (virtual e presencial) de centro de inovação setorial articulado a outros na área da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Capacitar o design regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a formação de profissionais de design na rede de ensino técnico e superior da região ▪ Subsidiar a instalação e criação de escritórios de design e startups voltados para o setor na região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 41 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Região Imediata de Natal

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificar o crédito como instrumento de capacitação competitiva regional	Articular políticas de aumento do nível de aquisições de bens e serviços locais pelas grandes empresas ao financiamento e capacitação de micro e pequenas empresas	Desenvolvimento de programas de capacitação competitiva das micro e pequenas empresas para qualificação ao atendimento de políticas de aquisição de bens e serviços regionais pelas empresas, estimulando o desenvolvimento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 42 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Região Imediata de Natal

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança do aglomerado regional de Natal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitês Técnicos Setoriais locais nas principais aglomerações do setor ▪ Regulamentar a participação dos Comitês na definição de prioridades e destinação de recursos financeiros e institucionais para o setor ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
		políticas de inovação e tecnologia	
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regulamentar as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento regional	Elaborar planejamento setorial para a região imediata de Natal, de forma alinhada com planejamentos já existentes, como Mais RN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

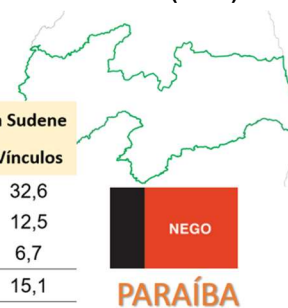
5.5. Paraíba

O estado da Paraíba contava em 2021 com 250 estabelecimentos do setor de confecções, responsável por 3.462 vínculos de emprego. O setor têxtil, por sua vez, somava apenas 150 estabelecimentos no estado, sendo responsável, entretanto, por 7.699 vínculos de emprego em 2021 e 795 MEIs em 2022. Em relação à área de atuação da Sudene, o setor têxtil da Paraíba possui grande representatividade, agregando 10,2% dos estabelecimentos e 15,1% dos vínculos (Figura 21).

Somados, têxtil e confecções representavam mais de um terço (36,3%) dos vínculos de emprego da indústria da transformação da Paraíba em 2019, sendo, portanto, um setor muito importante no emprego industrial do estado.

Figura 21 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Paraíba (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% da área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	19	4.255	38,1	223,9	11,9	32,6
Tecelagem e Fabricação de Malha	31	1.938	17,4	62,5	24,4	12,5
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	100	1.506	13,5	15,1	8,4	6,7
Total têxtil	150	7.699	69,0	51,3	10,2	15,1
Confecção de Peças do Vestuário	162	1.312	11,8	8,1	3,0	1,8
Roupas Íntimas e Outras Confecções	88	2.150	19,3	24,4	4,6	6,6
Total confecções	250	3.462	31,0	13,8	3,5	3,3
Total setor	400	11.161	100,0	27,9	4,6	7,2



Fonte: MTP/RAIS.

A importância do segmento têxtil na Paraíba é destacada pela presença de dois estabelecimentos com mais de mil empregados e outros dois na faixa de 500 a 999 empregados, ao mesmo tempo que conta com significativo número de pequenos estabelecimentos, especialmente na atividade de fabricação de artefatos têxteis e acabamentos, com média de 8,4 vínculos por estabelecimento em 2021. O segmento de confecções estadual é reduzido, relativamente à área de atuação da Sudene, com média de apenas 3,5 empregados por estabelecimento.

Do ponto de vista regional, não há concentração de aglomerados em regiões próximas. Os aglomerados de João Pessoa (item 5.5.1) e de Santa Rita (item 5.5.2) são muito próximos, porém, este último conta com pequeno número de estabelecimentos. Campina Grande (item 5.5.3), Itaporanga (item 5.5.4) e São Bento (item 5.5.5) estão dispersos na porção central no território da Paraíba (Figura 22).

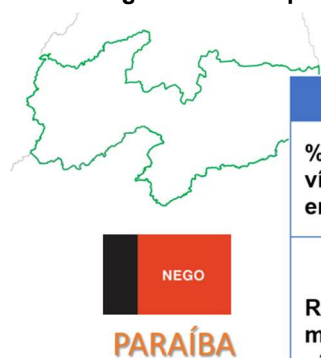
Figura 22 – Distribuição dos aglomerados do setor na Paraíba.



Fonte: Gerado a partir da função Mapa 3D Microsoft Excel.

No que tange à composição da força de trabalho do setor, menos da metade dos postos de trabalho em 2021 (42,1%) eram ocupados por mulheres, proporção menor que a registrada na área de atuação da Sudene (52,7%). Em relação à indústria da transformação na área da Sudene, entretanto, a proporção de mulheres na força de trabalho é maior (Figura 23/Figura 20). A remuneração média das mulheres no setor é significativamente menor que a dos homens (-25,2%). Em relação à indústria da transformação a diferença da remuneração das mulheres em relação aos homens era de -18,4%.

Figura 23 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Paraíba (2021)



Variável	Descrição	Valor
% mulheres nos vínculos de emprego (dez/2021)	Setor na Paraíba	42,1%
	Setor na Área da Sudene	52,7%
	Ind. Transformação na área da Sudene	25,1%
Remuneração média mensal do setor (R\$ - 2021)	Masculino	1.654
	Feminino	1.238
	Total	1.479
	% feminino/masculino setor	-25,2%
	% feminino/masculino ind. transformação	-18,4%
Massa de salários	R\$ médios mensais (2021)	16.503.893

Fonte: MTP/RAIS.

5.5.1. João Pessoa

João Pessoa é um aglomerado do segmento têxtil que concentrava 14,7% dos estabelecimentos do segmento na Paraíba e 39,0% dos vínculos de emprego em 2021, resultando em uma média de 136,5 vínculos por estabelecimento (Tabela 26), em função de contar com estabelecimentos com grande número de empregados, especialmente na atividade de tecelagem e fabricação de malha, no qual é responsável por 76,5% dos vínculos do estado.

No segmento de confecções, João Pessoa, embora não sendo uma aglomeração, concentrava 28,8% estabelecimentos do estado em 2021 e 15,5% do número de vínculos.

Tabela 26 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – João Pessoa/PB (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	4	1.411	39,9	352,8	21,1	33,2
Tecelagem e Fabricação de Malha	5	1.483	41,9	296,6	16,1	76,5
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	13	110	3,1	8,5	13,0	7,3
Total têxtil	22	3.004	84,9	136,5	14,7	39,0
Confecção de Peças do Vestuário	56	441	12,5	7,9	34,6	33,6
Roupas Íntimas e Outras Confecções	16	95	2,7	5,9	18,2	4,4
Total confecções	72	536	15,1	7,4	28,8	15,5
Total setor	94	3.540	100,0	37,7	23,5	31,7

Fonte: MTP/RAIS.

A participação da força de trabalho feminina no setor em João Pessoa era de 37,6% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -27,2% em relação aos homens.

5.5.2. Santa Rita

Santa Rita, localizada próxima a João Pessoa, conta com reduzido número de estabelecimentos do setor, embora seja responsável por 14,0% dos vínculos do estado da Paraíba no segmento têxtil e 26,0% no segmento de confecções, destacando-se na atividade de fabricação de roupas íntimas e outras confecções, onde concentrava 41,3% dos empregos do estado em 2021 (Tabela 27).

Santa Rita é o único aglomerado da Paraíba onde predominam as mulheres na força de trabalho do setor (59,1%), com variação na remuneração média das mulheres de -10,9% em relação aos homens.

Tabela 27 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Santa Rita/PB (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	2	875	44,3	437,5	10,5	20,6
Tecelagem e Fabricação de Malha	2	124	6,3	62,0	6,5	6,4
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	2	77	3,9	38,5	2,0	5,1
Total têxtil	6	1.076	54,5	179,3	4,0	14,0
Confecção de Peças do Vestuário	5	12	0,6	2,4	3,1	0,9
Roupas Íntimas e Outras Confecções	2	888	44,9	444,0	2,3	41,3
Total confecções	7	900	45,5	128,6	2,8	26,0
Total setor	13	1.976	100,0	152,0	3,3	17,7

Fonte: MTP/RAIS.

5.5.3. Campina Grande

Campina Grande, embora conte com 18 estabelecimentos do segmento têxtil, se destaca por possui um estabelecimento na atividade de preparação e fiação de fibras têxteis com mais de 1,1 mil empregados, sendo responsável por 27,0% dos empregos nesta atividade na Paraíba em 2021 (Tabela 28). Nas demais atividades do setor, a média de empregados por estabelecimento é pequena.

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 28,5% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -33,1% em relação aos homens.

Tabela 28 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Campina Grande/PB (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	1	1.150	68,0	1150,0	5,3	27,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	3	12	0,7	4,0	9,7	0,6
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	14	178	10,5	12,7	14,0	11,8
Total têxtil	18	1.340	79,2	74,4	12,0	17,4
Confecção de Peças do Vestuário	42	235	13,9	5,6	25,9	17,9
Roupas Íntimas e Outras Confecções	12	117	6,9	9,8	13,6	5,4
Total confecções	54	352	20,8	6,5	21,6	10,2
Total setor	72	1.692	100,0	23,5	18,0	15,2

Fonte: MTP/RAIS.

5.5.4. Itaporanga

Itaporanga também é uma aglomeração do segmento têxtil com número relativamente reduzido de estabelecimentos (19,3% do total da Paraíba) e de vínculos (7,8%), embora concentre 28,7% dos empregos da atividade de fabricação de artefatos têxteis e acabamentos do estado em 2021 (Tabela 29).

A participação da força de trabalho feminina no setor em Itaporanga era de 23,5% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -5,3% em relação aos homens.

Tabela 29 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Itaporanga/PB (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	1	30	5,0	30,0	5,3	0,7
Tecelagem e Fabricação de Malha	6	137	22,6	22,8	19,4	7,1
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	22	432	71,4	19,6	22,0	28,7
Total têxtil	29	599	99,0	20,7	19,3	7,8
Confecção de Peças do Vestuário	2	6	1,0	3,0	1,2	0,5
Roupas Íntimas e Outras Confecções	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total confecções	2	6	1,0	3,0	0,8	0,2
Total setor	31	605	100,0	19,5	7,8	5,4

Fonte: MTP/RAIS.

5.5.5. São Bento

O aglomerado têxtil de São Bento possui perfil muito similar ao de Itaporanga, com participação de 18,0% dos estabelecimentos da Paraíba no segmento e 6,2% dos empregos em 2021, com destaque para a atividade de fabricação de artefatos têxteis e acabamentos, participando com 28,3% do emprego nesta atividade no estado (Tabela 30).

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 24,9% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -8,0% em relação aos homens.

Tabela 30 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – São Bento/PB (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	8	54	11,2	6,8	25,8	2,8
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	19	426	88,4	22,4	19,0	28,3
Total têxtil	27	480	99,6	17,8	18,0	6,2
Confecção de Peças do Vestuário	1	1	0,2	1,0	0,6	0,1
Roupas Íntimas e Outras Confecções	1	1	0,2	1,0	1,1	0,0
Total confecções	2	2	0,4	1,0	0,8	0,1
Total setor	29	482	100,0	16,6	7,3	4,3

Fonte: MTP/RAIS.

5.5.6. Plano de ações do estado da Paraíba

Os aglomerados do setor na Paraíba, como comentado, de um lado, não estão agrupados regionalmente e, de outro, possuem perfil similar, sendo todos aglomerados do segmento têxtil com número relativamente reduzido de estabelecimentos.

Tendo em vista o número de estabelecimentos e de vínculos concentrados nestes aglomerados, ainda que mais distantes geograficamente, bem como a presença importante de micro e pequenas empresas, de um segmento informal e de algumas empresas de maior porte em termos regionais, o plano de ações apresentado no capítulo 3, em grande medida, se adequa ao conjunto dos aglomerados do estado, destacando o esforço de construção de uma governança para o grupo de aglomerados no âmbito estadual.

Evidentemente, por ocasião da implementação do plano de ações, ajustes e aperfeiçoamentos poderão e deverão ser realizados. Alguns desses ajustes e aperfeiçoamentos, tendo em vista a especificidade local, já podem ser propostos, conforme apresentado no

Quadro 43 ao Quadro 46 para os componentes de planejamento propostos.

Variação importante, em relação ao planejamento do setor para a área de atuação da Sudene, é a possibilidade de indicação de atores da governança local. A governança regional (na área de atuação da Sudene) e nacional, conforme mencionada no capítulo 3, também é válida para o plano de ações ajustado dos aglomerados da Paraíba.

No âmbito do estado da Paraíba, entretanto, a Governança local conta com stakeholders específicos, entre os quais:

- Secretarias municipais relacionadas ao setor nas áreas de indústria e comércio, meio ambiente, assistência social, saúde, educação e infraestrutura, a ser mobilizada dependendo do tipo de ação a ser desenvolvida.
- Centros tecnológicos e universidades locais, não excluindo, no âmbito da governança regional, centros e universidades de outros estados, mas buscando estabelecer vínculos mais próximos e diretos com o segmento de conhecimento da governança.
- Sistema S, especialmente as unidades locais do Sebrae, Senai e Sesi.
- Companhia de Desenvolvimento da Paraíba – Cinep, responsável pela gestão do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Industrial da Paraíba – Fain
- Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEB
- Sindicato da Indústria de Extração de Fibras Vegetais e Descaroçamento de Algodão de Campina Grande - SINDFIBRAS/CG
- Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral do Estado da Paraíba - SINDTÊXTIL/PB
- Sindicato das Indústrias do Vestuário no Estado da Paraíba – SINDVEST/PB
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário Calçados e Confecção de Roupas do Estado da Paraíba
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação e Tecelagem de João Pessoa

Certamente, outros stakeholders serão identificados e mobilizados, complementando o arranjo institucional local, de forma a atender à matriz de planejamento ajustada para o estado da Paraíba.

Quadro 43 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerados da Paraíba

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Organização de iniciativa de desenvolvimento de plataformas próprias e serviços de intermediação em parceria com o segmento de conhecimento da cadeia de valor local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local, destacando Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional
	Promoção do acesso de micro e pequenas empresas	Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover marcas e selos regionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais de referência da identidade regional para utilização para design pelas empresas ▪ Desenvolvimento de projeto para manutenção de selo setorial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Exploração de nichos de mercado	Identificar nichos de mercado alinhados com vocação e perfil da região	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de pesquisa de mercado de nichos, especialmente associado ao setor de turismo ▪ Planejamento executivo de ações para participação nos nichos de mercado de maior potencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 44 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerados da Paraíba

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica	Acompanhar a evolução, monitorar impactos das mudanças tecnológicas no setor	Organização de um Comitê Tecnológico Setorial, com instância local e articulado ao âmbito regional da área de atuação da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Difusão e fomento tecnológico	Organizar centro de inovação do setor no estado da Paraíba	Organizar estrutura mista (virtual e presencial) de centro de inovação setorial articulado a outros na área da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 45 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerados da Paraíba

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Qualificar o crédito como instrumento de capacitação competitiva regional	Articular políticas de aumento do nível de aquisições de bens e serviços locais pelas grandes empresas ao financiamento e capacitação de micro e pequenas empresas	Desenvolvimento de programas de capacitação competitiva das micro e pequenas empresas para qualificação ao atendimento de políticas de aquisição de bens e serviços regionais pelas empresas, estimulando o desenvolvimento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 46 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerados da Paraíba

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança dos aglomerados do estado da Paraíba	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitês Técnicos Setoriais locais nas principais aglomerações do setor ▪ Regulamentar a participação dos Comitês na definição de prioridades e destinação de recursos financeiros e institucionais para o setor ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regulamentar as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento regional	Elaborar planejamento setorial para os aglomerados da Paraíba, de forma alinhada com planejamentos e programas já existentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

5.6. Minas Gerais

Minas Gerais, assim como o Espírito Santo, são estados que possuem apenas uma parcela de sua área incluída na área de atuação da Sudene. Nesse estudo, a análise é realizada com base nos municípios que fazem parte da área de atuação da Sudene. Entre estes municípios, portanto, no estado de Minas Gerais, o setor contava com 362 estabelecimentos

e 8.618 vínculos de emprego, representando 4,2% e 5,6%, respectivamente, da área de atuação da Sudene. A participação dos municípios mineiros na área de atuação da Sudene é mais significativa no segmento têxtil, no qual representa 10,9% dos vínculos. Na atividade de fabricação de artefatos têxteis e acabamentos, particularmente, se concentra a maioria dos empregos do setor (62,4%), sendo que esses vínculos de emprego correspondem a 23,9% do total dessa atividade na área de atuação da Sudene (Figura 24).

Figura 24 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Minas Gerais na Área de atuação da Sudene (2021)

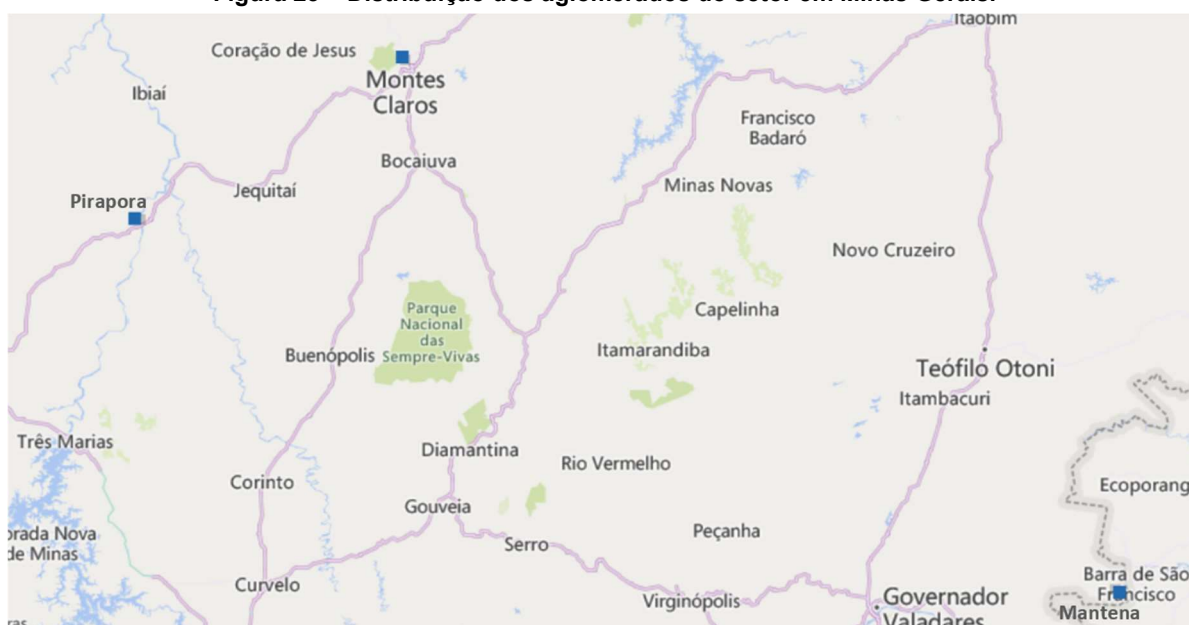
Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% da área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	3	154	1,8	51,3	1,9	1,2
Tecelagem e Fabricação de Malha	2	11	0,1	5,5	1,6	0,1
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	51	5.381	62,4	105,5	4,3	23,9
Total têxtil	56	5.546	64,4	99,0	3,8	10,9
Confeção de Peças do Vestuário	216	2.395	27,8	11,1	4,1	3,3
Roupas Íntimas e Outras Confeções	90	677	7,9	7,5	4,7	2,1
Total confeções	306	3.072	35,6	10,0	4,2	2,9
Total setor	362	8.618	100,0	23,8	4,2	5,6



Fonte: MTP/RAIS.

Na porção pertencente a área de atuação da Sudene, do ponto de vista regional, não há concentração geográfica dos aglomerados. Os aglomerados de Montes Claros (item 5.6.1), Pirapora (item 5.6.2) e Mantena (item 5.6.3) estão dispersos na porção nordeste no território de Minas Gerais (Figura 25).

Figura 25 – Distribuição dos aglomerados do setor em Minas Gerais.




Fonte: Gerado a partir da função Mapa 3D Microsoft Excel.

No que tange à composição da força de trabalho do setor, menos da metade dos postos de trabalho em 2021 (46,4%) eram ocupados por mulheres, proporção menor que a registrada na área de atuação da Sudene (52,7%). Em relação à indústria da transformação na área da Sudene, entretanto, a proporção de mulheres na força de trabalho é maior (Figura

26Figura 20). A remuneração média das mulheres no setor é significativamente menor que a dos homens (-29,3%). Em relação à indústria da transformação a diferença da remuneração das mulheres em relação aos homens era de -21,0%.

Figura 26 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Minas Gerais (2021)



Variável	Descrição	Valor
% mulheres nos vínculos de emprego (dez/2021)	Setor em Minas Gerais	46,4%
	Setor na Área da Sudene	52,7%
	Ind. Transformação na área da Sudene	25,1%
Remuneração média mensal do setor (R\$ - 2021)	Masculino	1.775
	Feminino	1.255
	Total	1.534
	% feminino/masculino setor	-29,3%
	% feminino/masculino ind. transformação	-21,0%
Massa de salários	R\$ médios mensais (2021)	13.219.233

Fonte: MTP/RAIS.

5.6.1. Montes Claros

Montes Claros é um aglomerado têxtil especializado na fabricação de artefatos têxteis e acabamentos, concentrando 92,1% dos empregos do setor no município nessa atividade. Na parcela dos municípios que fazem parte da área de atuação da Sudene em Minas Gerais, os empregos no segmento têxtil de Montes Claros representam 62,0% do total do segmento (Tabela 31). A participação da força de trabalho feminina no setor era de 35,6% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -26,7% em relação aos homens.

Tabela 31 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Montes Claros/MG (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado na área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	2	95	2,6	47,5	66,7	61,7
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	12	3.342	92,1	278,5	23,5	62,1
Total têxtil	14	3.437	94,7	245,5	25,0	62,0
Confecção de Peças do Vestuário	40	149	4,1	3,7	18,5	6,2
Roupas Íntimas e Outras Confecções	12	44	1,2	3,7	13,3	6,5
Total confecções	52	193	5,3	3,7	17,0	6,3
Total setor	66	3.630	100,0	55,0	18,2	42,1

Fonte: MTP/RAIS.

5.6.2. Pirapora

Pirapora, devido ao reduzido número de estabelecimentos, é classificado na categoria de aglomerado de empregos em grandes estabelecimentos, conforme definido no Produto 2 deste estudo. Com dois estabelecimentos na atividade de fabricação de artefatos têxteis e acabamentos, o município concentra 34,1% dos vínculos do estado nessa atividade, considerando os municípios de Minas Gerais que fazem parte da área de atuação da Sudene

(Tabela 32). Montes Claros e Pirapora, portanto, reúnem quase todos os vínculos de emprego nessa atividade.

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 27,1% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -25,4% em relação aos homens.

Tabela 32 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Pirapora/MG (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado na área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	1	59	3,0	59,0	33,3	38,3
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	2	1.837	94,8	918,5	3,9	34,1
Total têxtil	3	1.896	97,9	632,0	5,4	34,2
Confecção de Peças do Vestuário	4	36	1,9	9,0	1,9	1,5
Roupas Íntimas e Outras Confecções	2	5	0,3	2,5	2,2	0,7
Total confecções	6	41	2,1	6,8	2,0	1,3
Total setor	9	1.937	100,0	215,2	2,5	22,5

Fonte: MTP/RAIS.

5.6.3. Mantena

Mantena foi classificado em relação a 2019 como um aglomerado de confecções por concentrar pouco mais de mil empregos em 25 estabelecimentos. Em 2021, entretanto, embora o número de estabelecimentos tenha aumentado (31), o número de vínculos reduziu-se para 879. Mesmo assim, entre os municípios que fazem parte da área da Sudene em Minas Gerais, Mantena era responsável por 28,6% dos empregos no segmento de confecções (Tabela 33).

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 72,1% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -15,9% em relação aos homens.

Tabela 33 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Mantena/MG (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado na área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total têxtil	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Confecção de Peças do Vestuário	28	873	99,3	31,2	13,0	36,5
Roupas Íntimas e Outras Confecções	3	6	0,7	2,0	3,3	0,9
Total confecções	31	879	100,0	28,4	10,1	28,6
Total setor	31	879	100,0	28,4	8,6	10,2

Fonte: MTP/RAIS.

5.6.4. Plano de ações dos aglomerados do setor em Minas Gerais

A implementação do plano de ações na região do estado de Minas Gerais na área de atuação da Sudene, assim como no Espírito Santo, tem algumas peculiaridades em relação aos demais estados do Nordeste, no qual a articulação entre a base territorial regional e a estadual coincide completamente. No caso dos aglomerados de Minas Gerais, sua articulação precisa ser realizada com a coordenação regional da área de atuação da Sudene e com as instâncias estaduais, as quais tem apenas relação parcial com a área de atuação da Sudene. Neste caso, a governança dos aglomerados em Minas Gerais deverá se organizar de forma consistente e ligada diretamente com a estrutura de governança regional, buscando apoio na governança estadual.

Os aglomerados do setor em Minas Gerais, como comentado, de um lado, não estão agrupados regionalmente e, de outro, possuem perfil similar, tendo predominância do segmento têxtil com número relativamente reduzido de estabelecimentos.

Tendo em vista o número de estabelecimentos e de vínculos concentrados nestes aglomerados, ainda que mais distantes geograficamente, bem como a presença importante de micro e pequenas empresas, de um segmento informal e de algumas empresas de maior porte em termos regionais, o plano de ações apresentado no capítulo 3, em grande medida, se adequa ao conjunto dos aglomerados do estado, destacando o esforço de construção de uma governança para o grupo de aglomerados articulado tanto ao âmbito estadual, quanto regional da área de atuação da Sudene.

Evidentemente, por ocasião da implementação do plano de ações, ajustes e aperfeiçoamentos poderão e deverão ser realizados. Alguns desses ajustes e aperfeiçoamentos, tendo em vista a especificidade local, já podem ser propostos, conforme apresentado no Quadro 47 ao Quadro 50 para os componentes de planejamento propostos.

Varição importante, em relação ao planejamento do setor para a área de atuação da Sudene, é a possibilidade de indicação de atores da governança local. A governança regional (na área de atuação da Sudene) e nacional, conforme mencionada no capítulo 3, também é válida para o plano de ações ajustado dos aglomerados de Minas Gerais.

No âmbito do estado de Minas Gerais e, particularmente, dos municípios que sediam os aglomerados, entretanto, a Governança local conta com stakeholders específicos, entre os quais:

- Secretarias municipais relacionadas ao setor nas áreas de indústria e comércio, meio ambiente, assistência social, saúde, educação e infraestrutura, a ser mobilizada dependendo do tipo de ação a ser desenvolvida.
- Centros tecnológicos e universidades locais, não excluindo, no âmbito da governança regional, centros e universidades de outros estados, mas buscando estabelecer vínculos mais próximos e diretos com o segmento de conhecimento da governança.
- Sistema S, especialmente as unidades locais do Sebrae, Senai e Sesi.
- Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais (Codemge)

- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG
- Sindicato das Indústrias do Vestuário no Estado de Minas Gerais – Sindinvest-MG
- Sindicato das Indústrias do Vestuário do Norte de Minas
- Sindicato dos Tecelões
- Sindicato dos Tecelões de Montes Claros
- Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem no Estado de Minas Gerais – SIFT-MG
- Sindicato dos Trab. Nas Indústrias de Fiação e Tecelagem de Montes Claros
- Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de. Fiação e Tecelagem de Pirapora
- Sindicato dos Trabalhadores nas Industria de Fiação e Tecelagem de Pirapora
- Sindicato das Indústrias Têxteis de Malhas no Estado de Minas Gerais - SINDIMALHAS

Certamente, outros stakeholders serão identificados e mobilizados, complementando o arranjo institucional local, de forma a atender à matriz de planejamento ajustada para os aglomerados do setor no estado de Minas Gerais.

Quadro 47 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerados no estado de Minas Gerais

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Organização de iniciativa de desenvolvimento de plataformas próprias e serviços de intermediação em parceria com o segmento de conhecimento da cadeia de valor local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local, destacando Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional
		Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S
Promoção do acesso de micro e pequenas empresas	Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local 	
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 48 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerados no estado de Minas Gerais

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica	Acompanhar a evolução, monitorar impactos das mudanças tecnológicas no setor	Organização de um Comitê Tecnológico Setorial, com instância local e articulado ao âmbito regional da área de atuação da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Difusão e fomento tecnológico	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 49 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerados no estado de Minas Gerais

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificar o crédito como instrumento de capacitação competitiva regional	Articular políticas de aumento do nível de aquisições de bens e serviços locais pelas grandes empresas ao financiamento e capacitação de micro e pequenas empresas	Desenvolvimento de programas de capacitação competitiva das micro e pequenas empresas para qualificação ao atendimento de políticas de aquisição de bens e serviços regionais pelas empresas, estimulando o desenvolvimento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 50 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerados no estado de Minas Gerais

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança dos aglomerados no estado de Minas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia ▪ Articular iniciativas de organização da governança local com a estadual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

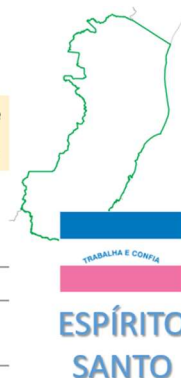
Fonte: Consórcio América-Fato.

5.7. Espírito Santo

O estado do Espírito Santo, assim como Minas Gerais, possui apenas uma parcela de sua área incluída na área de atuação da Sudene. Nesse estudo, a análise é realizada com base nos municípios que fazem parte da área de atuação da Sudene. Entre estes municípios, portanto, no estado do Espírito Santo, o setor contava com 411 estabelecimentos e 7.011 vínculos de emprego, representando 4,7% e 4,5%, respectivamente, da área de atuação da Sudene. A participação dos municípios do Espírito Santo na área de atuação da Sudene é mais significativa no segmento de confecções, no qual representa 6,2% dos vínculos. Na atividade de confecção de peças de vestuário, exceto roupa íntima, particularmente, se concentra a maioria dos empregos do setor (88,4%), sendo que esses vínculos de emprego correspondem a 8,6% do total dessa atividade na área de atuação da Sudene (Figura 27).

Figura 27 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Espírito Santo (2021)

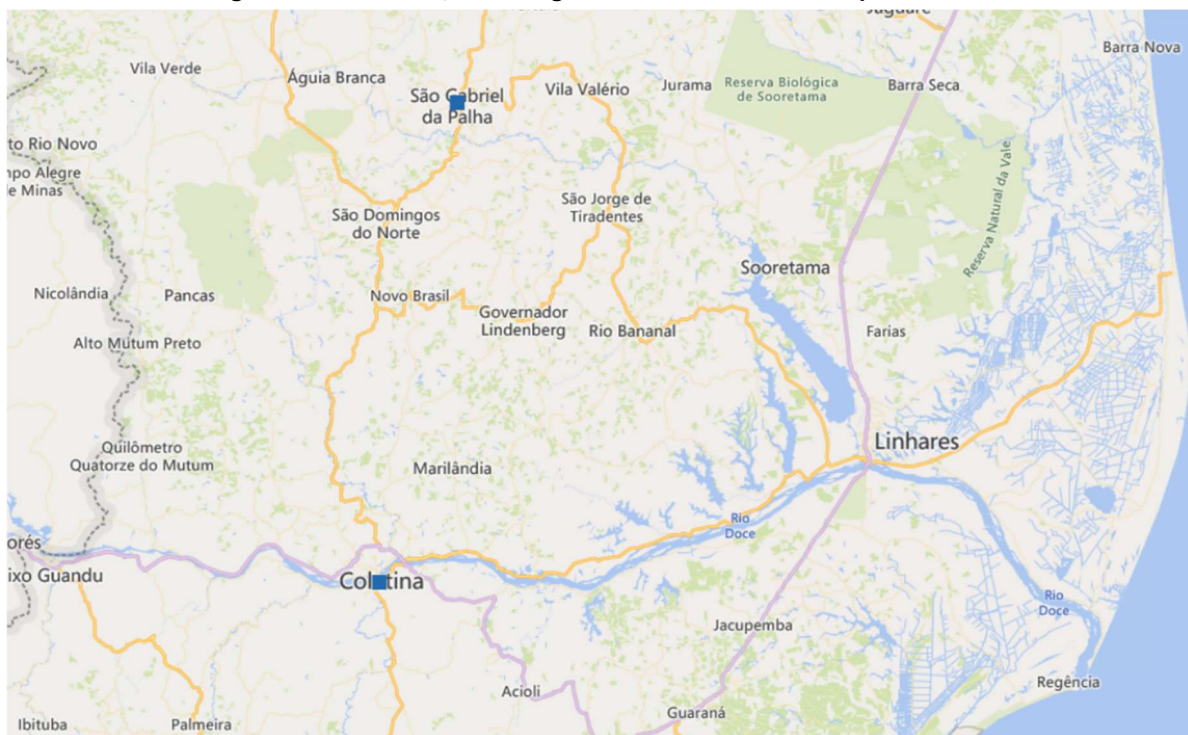
Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% da área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	-	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	3	16	0,2	5,3	2,4	0,1
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	49	581	8,3	11,9	4,1	2,6
Total têxtil	52	597	8,5	11,5	3,5	1,2
Confecção de Peças do Vestuário	314	6.198	88,4	19,7	5,9	8,6
Roupas Íntimas e Outras Confecções	45	216	3,1	4,8	2,3	0,7
Total confecções	359	6.414	91,5	17,9	5,0	6,2
Total setor	411	7.011	100,0	17,1	4,7	4,5



Fonte: MTP/RAIS.

Na porção pertencente a área de atuação da Sudene, do ponto de vista regional, não há concentração geográfica dos aglomerados. Os aglomerados de Colatina (item 5.7.1) e São Gabriel da Palha (item 5.7.2) estão na porção central e norte no território do Espírito Santo (Figura 28).

Figura 28 – Distribuição dos aglomerados do setor no Espírito Santo.



Fonte: Gerado a partir da função Mapa 3D Microsoft Excel.

No que tange à composição da força de trabalho do setor, pouco menos de dois terços dos postos de trabalho em 2021 (63,1%) eram ocupados por mulheres, proporção menor que a registrada na área de atuação da Sudene (52,7%). Em relação à indústria da transformação na área da Sudene, entretanto, a proporção de mulheres na força de trabalho é maior (Figura 29). A remuneração média das mulheres no setor é significativamente menor que a dos homens (-13,1%). Em relação à indústria da transformação a diferença da remuneração das mulheres em relação aos homens era de -37,8%.

Figura 29 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Espírito Santo (2021)



Variável	Descrição	Valor
% mulheres nos vínculos de emprego (dez/2021)	Sector no Espírito Santo	63,1%
	Sector na Área da Sudene	52,7%
	Ind. Transformação na área da Sudene	25,1%
Remuneração média mensal do setor (R\$ - 2021)	Masculino	1.534
	Feminino	1.328
	Total	1.404
	% feminino/masculino setor	-13,4%
	% feminino/masculino ind. transformação	-37,8%
Massa de salários	R\$ médios mensais (2021)	9.843.935

Fonte: MTP/RAIS.

5.7.1. Colatina

Colatina é um aglomerado de confecções que concentra significativo número de estabelecimentos (145) e de vínculos de emprego (2.665) em 2021, resultando em uma

média de 18,4 empregos por estabelecimento. Considerando apenas os municípios do Espírito Santo na área de atuação da Sudene, a participação do setor têxtil e de confecções de Colatina é de 41,6% do total de estabelecimentos e de 41,9% do total de empregos (Tabela 34).

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 57,7% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -17,7% em relação aos homens.

Tabela 34 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Colatina/ES (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado na área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	-	-
Tecelagem e Fabricação de Malha	2	14	0,5	7,0	66,7	87,5
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	24	260	8,8	10,8	49,0	44,8
Total têxtil	26	274	9,3	10,5	50,0	45,9
Confecção de Peças do Vestuário	129	2.602	88,5	20,2	41,1	42,0
Roupas Íntimas e Outras Confecções	16	63	2,1	3,9	35,6	29,2
Total confecções	145	2.665	90,7	18,4	40,4	41,5
Total setor	171	2.939	100,0	17,2	41,6	41,9

Fonte: MTP/RAIS.

5.7.2. São Gabriel da Palha

São Gabriel da Palha, assim como Colatina, é um aglomerado de confecções que concentra significativo número de estabelecimentos (106) e de vínculos de emprego (2.173) em 2021, resultando em uma média de 20,5 empregos por estabelecimento. Considerando apenas os municípios do Espírito Santo na área de atuação da Sudene, a participação do setor têxtil e de confecções de São Gabriel da Palha é de 28,7% do total de estabelecimentos e de 34,4% do total de empregos (Tabela 35Tabela 34).

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 58,9% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -3,4% em relação aos homens.

Tabela 35 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – São Gabriel da Palha/ES (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado na área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	-	-
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	12	237	9,8	19,8	24,5	40,8
Total têxtil	12	237	9,8	19,8	23,1	39,7
Confecção de Peças do Vestuário	105	2.171	90,1	20,7	33,4	35,0
Roupas Íntimas e Outras Confecções	1	2	0,1	2,0	2,2	0,9
Total confecções	106	2.173	90,2	20,5	29,5	33,9
Total setor	118	2.410	100,0	20,4	28,7	34,4

Fonte: MTP/RAIS.

5.7.3. Plano de ações dos aglomerados do setor no Espírito Santo

A implementação do plano de ações na região do estado do Espírito Santo na área de atuação da Sudene, assim como em Minas Gerais, tem algumas peculiaridades em relação aos demais estados do Nordeste, no qual a articulação entre a base territorial regional e a estadual coincide completamente. No caso dos aglomerados do Espírito Santo, sua articulação precisa ser realizada com a coordenação regional da área de atuação da Sudene e com as instâncias estaduais, as quais tem apenas relação parcial com a área de atuação da Sudene. Neste caso, a governança dos aglomerados no Espírito Santo deverá se organizar de forma consistente e ligada diretamente com a estrutura de governança regional, buscando apoio na governança estadual.

Os aglomerados do setor no Espírito Santo, como comentado, de um lado, não estão agrupados regionalmente e, de outro, possuem perfil similar, sendo especializados no segmento de confecções. Outro aspecto a destacar em relação aos aglomerados do setor no Espírito Santo é que, tendo em vista o tamanho da economia do estado, a importância de Colatina e São Gabriel da Palha no número de estabelecimentos e de empregos tem peso na articulação com a governança estadual.

Tendo em vista o número de estabelecimentos e de vínculos concentrados nestes aglomerados, ainda que distantes geograficamente, bem como a presença importante de micro e pequenas empresas, de um segmento informal e de algumas empresas de maior porte em termos regionais, o plano de ações apresentado no capítulo 3, em grande medida, se adequa ao conjunto dos aglomerados do estado, destacando o esforço de construção de uma governança para o grupo de aglomerados articulado tanto ao âmbito estadual, quanto regional da área de atuação da Sudene.

Evidentemente, por ocasião da implementação do plano de ações, ajustes e aperfeiçoamentos poderão e deverão ser realizados. Alguns desses ajustes e aperfeiçoamentos, tendo em vista a especificidade local, já podem ser propostos, conforme apresentado no Quadro 51 ao Quadro 54 para os componentes de planejamento propostos.

Varição importante, em relação ao planejamento do setor para a área de atuação da Sudene, é a possibilidade de indicação de atores da governança local. A governança regional (na área de atuação da Sudene) e nacional, conforme mencionada no capítulo 3, também é válida para o plano de ações ajustado dos aglomerados do Espírito Santo.

O Espírito Santo conta com o Projeto Rotas Estratégicas para a Indústria 2035, voltado à promoção de competitividade, que se apresenta como um importante fórum para a articulação dos aglomerados à governança estadual.

No âmbito do estado do Espírito Santo e, particularmente, dos municípios que sediam os aglomerados, entretanto, a Governança local conta com stakeholders específicos, entre os quais:

- Secretarias municipais relacionadas ao setor nas áreas de indústria e comércio, meio ambiente, assistência social, saúde, educação e infraestrutura, a ser mobilizada dependendo do tipo de ação a ser desenvolvida.
- Centros tecnológicos e universidades locais, não excluindo, no âmbito da governança regional, centros e universidades de outros estados, mas buscando estabelecer vínculos mais próximos e diretos com o segmento de conhecimento da governança.
- Sistema S, especialmente as unidades locais do Sebrae, Senai e Sesi.
- Agência de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas e do Empreendedorismo – ADERES
- Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo – FINDES
- Sindicato da Indústria de Alfaiataria e Confeção de Roupas em Geral do Estado do Espírito Santo
- Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem, Estamparia e Beneficiamento de Fibras Artificiais e Sintéticas e do Vestuário do Estado do Espírito Santo
- Sindicato das Indústrias do Vestuário de Colatina e Região
- Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos no Espírito Santo
- Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário de Colatina e Região – SINTVEST

Aspecto a destacar em relação à governança local é que o sindicato da indústria do vestuário de Colatina e Região, inclui São Gabriel da Palha, ou seja, já conta com uma organização comum que engloba os dois aglomerados.

Certamente, outros stakeholders serão identificados e mobilizados, complementando o arranjo institucional local, de forma a atender à matriz de planejamento ajustada para os aglomerados do setor no estado do Espírito Santo.

Quadro 51 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerados no estado do Espírito Santo

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Organização de iniciativa de desenvolvimento de plataformas próprias e serviços de intermediação em parceria com o segmento de conhecimento da cadeia de valor local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local, destacando Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional
		Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S
	Promoção do acesso de micro e pequenas empresas	Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 52 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerados no estado do Espírito Santo

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica	Acompanhar a evolução, monitorar impactos das mudanças tecnológicas no setor	Organização de um Comitê Tecnológico Setorial, com instância local e articulado ao âmbito regional da área de atuação da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Difusão e fomento tecnológico	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 53 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerados no estado do Espírito Santo

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificar o crédito como instrumento de capacitação competitiva regional	Articular políticas de aumento do nível de aquisições de bens e serviços locais pelas grandes empresas ao financiamento e capacitação de micro e pequenas empresas	Desenvolvimento de programas de capacitação competitiva das micro e pequenas empresas para qualificação ao atendimento de políticas de aquisição de bens e serviços regionais pelas empresas, estimulando o desenvolvimento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 54 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerados no estado do Espírito Santo

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança dos aglomerados no estado de Minas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia ▪ Articular iniciativas de organização da governança local com a estadual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

5.8. Sergipe

O estado de Sergipe contava em 2021 com 154 estabelecimentos do setor têxtil, responsável por 4.562 vínculos de emprego. O setor de confecções, por sua vez, somava 163 estabelecimentos no estado, sendo responsável por 1.808 vínculos de emprego em 2021. Em relação à área de atuação da Sudene, o setor têxtil de Sergipe agrega 10,4% dos estabelecimentos e 8,9% dos vínculos, configurando-se num segmento têxtil de menor número médio de vínculos por estabelecimento (Figura 30).

Figura 30 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Sergipe (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% da área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	6	654	10,3	109,0	3,8	5,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	9	1.305	20,5	145,0	7,1	8,4
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	139	2.603	40,9	18,7	11,7	11,6
Total têxtil	154	4.562	71,6	29,6	10,4	8,9
Confeção de Peças do Vestuário	100	1.072	16,8	10,7	1,9	1,5
Roupas Íntimas e Outras Confeções	63	736	11,6	11,7	3,3	2,3
Total confecções	163	1.808	28,4	11,1	2,3	1,7
Total setor	317	6.370	100,0	20,1	3,6	4,1

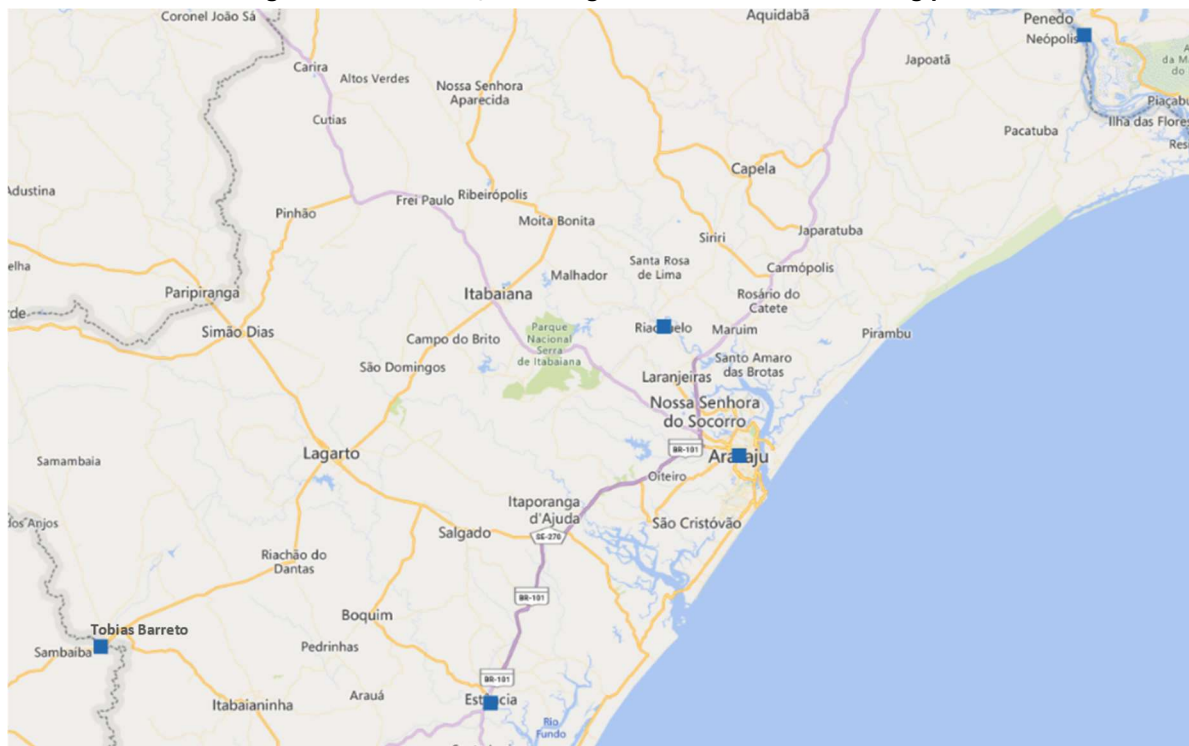


Fonte: MTP/RAIS.

A importância do segmento têxtil em Sergipe é destacada pela presença de três estabelecimentos na faixa de 500 a 999 empregados, ao mesmo tempo que conta com significativo número de pequenos estabelecimentos, especialmente na atividade de fabricação de artefatos têxteis e acabamentos, com média de 11,7 vínculos por estabelecimento em 2021. O segmento de confecções estadual é reduzido, relativamente à área de atuação da Sudene, com média de apenas 2,3 empregados por estabelecimento.

Do ponto de vista regional, não há concentração de aglomerados em regiões próximas. Os aglomerados de Aracaju (item 5.8.1), Riachuelo (item 5.8.2), Estância (item 5.8.3), Neópolis (item 5.8.4) e Tobias Barreto (item 5.8.5) estão dispersos no território do estado do Sergipe (Figura 31).

Figura 31 – Distribuição dos aglomerados do setor em Sergipe.




Fonte: Gerado a partir da função Mapa 3D Microsoft Excel.

No que tange à composição da força de trabalho do setor, aproximadamente um terço dos postos de trabalho em 2021 (34,3%) eram ocupados por mulheres, proporção menor que a

registrada na área de atuação da Sudene (52,7%). Em relação à indústria da transformação na área da Sudene, entretanto, a proporção de mulheres na força de trabalho é maior (Figura 32/Figura 23/Figura 20). A remuneração média das mulheres no setor é significativamente menor que a dos homens (-24,6%). Em relação à indústria da transformação a diferença da remuneração das mulheres em relação aos homens era de -28,9%.

Figura 32 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Sergipe (2021)



Variável	Descrição	Valor
% mulheres nos vínculos de emprego (dez/2021)	Setor em Sergipe	34,3%
	Setor na Área da Sudene	52,7%
	Ind. Transformação na área da Sudene	25,1%
Remuneração média mensal do setor (R\$ - 2021)	Masculino	1.663
	Feminino	1.253
	Total	1.369
	% feminino/masculino setor	-24,6%
	% feminino/masculino ind. transformação	-28,9%
Massa de salários	R\$ médios mensais (2021)	9.700.371

Fonte: MTP/RAIS.

5.8.1. Aracaju

Aracaju é um aglomerado do segmento têxtil que concentrava 9,1% dos estabelecimentos do segmento em Sergipe e 15,1% dos vínculos de emprego em 2021, resultando em uma média de 49,4 vínculos por estabelecimento (Tabela 36), especialmente na atividade de fabricação de artefatos têxteis e acabamentos, no qual é responsável por 25,2% dos vínculos do estado.

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 34,3% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -27,6% em relação aos homens.

Tabela 36 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Aracaju/SE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	1	36	3,2	36,0	16,7	5,5
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. De Artefatos Têxteis e Acabamentos	13	655	59,0	50,4	9,4	25,2
Total têxtil	14	691	62,3	49,4	9,1	15,1
Confecção de Peças do Vestuário	32	86	7,7	2,7	32,0	8,0
Roupas Íntimas e Outras Confecções	29	333	30,0	11,5	46,0	45,2
Total confecções	61	419	37,7	6,9	37,4	23,2
Total setor	75	1.110	100,0	14,8	23,7	17,4

Fonte: MTP/RAIS.

5.8.2. Riachuelo

Riachuelo é um aglomerado têxtil que contava em 2021 com um estabelecimento responsável pelos empregos no segmento, os quais representam 24,0% na atividade de

fabricação de artefatos têxteis e acabamentos e 13,7% dos vínculos do estado no segmento têxtil (Tabela 37).

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 30,4% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -28,2% em relação aos homens.

Tabela 37 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Riachuelo/SE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. De Artefatos Têxteis e Acabamentos	1	626	83,6	626,0	0,7	24,0
Total têxtil	1	626	83,6	626,0	0,6	13,7
Confecção de Peças do Vestuário	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Roupas Íntimas e Outras Confecções	1	123	16,4	123,0	1,6	16,7
Total confecções	1	123	16,4	123,0	0,6	6,8
Total setor	2	749	100,0	374,5	0,6	11,8

Fonte: MTP/RAIS.

5.8.3. Estância

O aglomerado de Estância também é do segmento têxtil, contando com poucos estabelecimentos (5) responsáveis por 21,1% dos empregos do segmento no estado em 2021. Os empregos no segmento têxtil de Estância representam em torno da metade dos empregos nas atividades de Preparação e Fiação de Fibras Têxteis e Tecelagem e Fabricação de Malha do estado do Sergipe (Tabela 38).

A participação da força de trabalho feminina no setor apresenta uma composição muito diferente da média da área de atuação da Sudene e do estado de Sergipe. Apenas 9,2% dos postos de trabalho no setor eram ocupados por mulheres em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de 8,3% em relação aos homens, ou seja, com uma remuneração média das mulheres maior que a dos homens.

Tabela 38 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Estância/SE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	2	368	37,8	184,0	33,3	56,3
Tecelagem e Fabricação de Malha	3	596	61,2	198,7	33,3	45,7
Fab. De Artefatos Têxteis e Acabamentos	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total têxtil	5	964	99,0	192,8	3,2	21,1
Confecção de Peças do Vestuário	2	7	0,7	3,5	2,0	0,7
Roupas Íntimas e Outras Confecções	1	3	0,3	3,0	1,6	0,4
Total confecções	3	10	1,0	3,3	1,8	0,6
Total setor	8	974	100,0	121,8	2,5	15,3

Fonte: MTP/RAIS.

5.8.4. Neópolis

Neópolis contava com dois estabelecimentos no setor têxtil em 2021, os quais concentravam 14,6% do emprego neste segmento no estado, com destaque para o emprego na atividade de Tecelagem e Fabricação de Malha, responsável por 41,8% do emprego nesta atividade em Sergipe (Tabela 39).

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 21,3% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -23,1% em relação aos homens.

Tabela 39 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Neópolis/SE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	1	546	81,9	546,0	11,1	41,8
Fab. De Artefatos Têxteis e Acabamentos	1	121	18,1	121,0	0,7	4,6
Total têxtil	2	667	100,0	333,5	1,3	14,6
Confecção de Peças do Vestuário	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Roupas Íntimas e Outras Confecções	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total confecções	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total setor	2	667	100,0	333,5	0,6	10,5

Fonte: MTP/RAIS.

5.8.5. Tobias Barreto

Tobias Barreto se destaca dos demais aglomerados por contar com uma grande concentração de estabelecimentos no segmento têxtil (112) com uma média de vínculos de emprego relativamente reduzida (6,8 empregados por estabelecimento). Essa condição faz com que o aglomerado seja responsável por 80,6% dos estabelecimentos do segmento têxtil de Sergipe, porém, por apenas 29,3% do total de vínculos de emprego do segmento (Tabela 40).

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 40,2% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de 2,4% em relação aos homens, ou seja, com remuneração média das mulheres sendo um pouco maior.

Tabela 40 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Tobias Barreto/SE (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fab. De Artefatos Têxteis e Acabamentos	112	762	83,6	6,8	80,6	29,3
Total têxtil	112	762	83,6	6,8	72,7	16,7
Confecção de Peças do Vestuário	8	35	3,8	4,4	8,0	3,3
Roupas Íntimas e Outras Confecções	10	115	12,6	11,5	15,9	15,6
Total confecções	18	150	16,4	8,3	11,0	8,3
Total setor	130	912	100,0	7,0	41,0	14,3

Fonte: MTP/RAIS.

5.8.6. Plano de ações do estado de Sergipe

Os aglomerados do setor em Sergipe, como comentado, de um lado, não estão agrupados regionalmente e, de outro, possuem perfil similar, sendo todos aglomerados do segmento têxtil com número relativamente reduzido de estabelecimentos, exceto Tobias Barreto.

Tendo em vista o número de estabelecimentos e de vínculos concentrados nestes aglomerados, ainda que distantes geograficamente, bem como a presença importante de micro e pequenas empresas e de algumas empresas de maior porte em termos regionais, o plano de ações apresentado no capítulo 3, em grande medida, se adequa ao conjunto dos aglomerados do estado, destacando o esforço de construção de uma governança para o grupo de aglomerados no âmbito estadual.

Evidentemente, por ocasião da implementação do plano de ações, ajustes e aperfeiçoamentos poderão e deverão ser realizados. Alguns desses ajustes e aperfeiçoamentos, tendo em vista a especificidade local, já podem ser propostos, conforme apresentado no Quadro 55 ao Quadro 58 para os componentes de planejamento propostos.

Varição importante, em relação ao planejamento do setor para a área de atuação da Sudene, é a possibilidade de indicação de atores da governança local. A governança regional (na área de atuação da Sudene) e nacional, conforme mencionada no capítulo 3, também é válida para o plano de ações ajustado dos aglomerados de Sergipe.

No âmbito do estado de Sergipe, entretanto, a Governança local conta com stakeholders específicos, entre os quais:

- Secretarias municipais relacionadas ao setor nas áreas de indústria e comércio, meio ambiente, assistência social, saúde, educação e infraestrutura, a ser mobilizada dependendo do tipo de ação a ser desenvolvida.
- Centros tecnológicos e universidades locais, não excluindo, no âmbito da governança regional, centros e universidades de outros estados, mas buscando estabelecer vínculos mais próximos e diretos com o segmento de conhecimento da governança.
- Sistema S, especialmente as unidades locais do Sebrae, Senai e Sesi.
- Agência de Desenvolvimento de Sergipe (Desenvolve-SE)
- Federação das Indústrias do Estado de Sergipe – FIES
- Sindicato das Indústrias de Alfaiatarias e Confecções de Roupas de Homens, Roupas de Malhas e Confecções em Geral do Estado de Sergipe
- Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral no Estado de Sergipe
- Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Têxtil em Sergipe – SINDITEXTIL
- Sindicato da Indústria de Bonés e Chapéu do Estado de Sergipe

Certamente, outros stakeholders serão identificados e mobilizados, complementando o arranjo institucional local, de forma a atender à matriz de planejamento ajustada para o estado de Sergipe.

Quadro 55 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerados de Sergipe

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Organização de iniciativa de desenvolvimento de plataformas próprias e serviços de intermediação em parceria com o segmento de conhecimento da cadeia de valor local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Certificação de produtos para comércio à distância	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de protocolos de boas práticas ▪ Aplicativos de verificação de qualidade e certificação ▪ Padronização de tamanhos de peças de vestuário ▪ Padronização de classificação de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Capacitação em marketing digital Letramento digital e formação de profissionais especializados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local, destacando Centros técnicos e universidades ▪ Empresas de formação profissional
		Acesso subsidiado a capacitação e a serviços especializados pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Fomento ▪ Sistema S
Promoção do acesso de micro e pequenas empresas	Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local 	
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 56 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerados de Sergipe

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Monitoramento da evolução e aumento da resiliência aos impactos negativos da mudança tecnológica	Acompanhar a evolução, monitorar impactos das mudanças tecnológicas no setor	Organização de um Comitê Tecnológico Setorial, com instância local e articulado ao âmbito regional da área de atuação da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Difusão e fomento tecnológico	Organizar centro de inovação do setor no estado de Sergipe	Organizar estrutura mista (virtual e presencial) de centro de inovação setorial articulado a outros na área da Sudene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Organizar e qualificar fornecedores de produtos e serviços tecnológicos ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 57 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerados de Sergipe

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica ▪ Desenvolver plataforma setorial de cadastro positivo para redução de risco do crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Qualificar o crédito como instrumento de capacitação competitiva regional	Articular políticas de aumento do nível de aquisições de bens e serviços locais pelas grandes empresas ao financiamento e capacitação de micro e pequenas empresas	Desenvolvimento de programas de capacitação competitiva das micro e pequenas empresas para qualificação ao atendimento de políticas de aquisição de bens e serviços regionais pelas empresas, estimulando o desenvolvimento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 58 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerados de Sergipe

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança dos aglomerados do estado de Sergipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitês Técnicos Setoriais locais nas principais aglomerações do setor ▪ Regular a participação dos Comitês na definição de prioridades e destinação de recursos financeiros e institucionais para o setor ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regular as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento regional	Elaborar planejamento setorial para os aglomerados de Sergipe, de forma alinhada com planejamentos e programas já existentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local


Fonte: Consórcio América-Fato.

5.9. Piauí

O estado do Piauí contava em 2021 com 283 estabelecimentos do setor de confecções, responsável por 2.532 vínculos de emprego. O setor têxtil, por sua vez, somava 19 estabelecimentos no estado, sendo responsável por 107 vínculos de emprego em 2021. Em relação à área de atuação da Sudene, o setor de confecções de Sergipe agrega 3,9% dos estabelecimentos e 2,4% dos vínculos, configurando-se num segmento têxtil de menor número médio de vínculos por estabelecimento (Figura 33).

Figura 33 – Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Piauí (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% da área da Sudene	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	4	11	0,4	2,8	2,5	0,1
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0	0,0	0,0
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	15	96	3,6	6,4	1,3	0,4
Total têxtil	19	107	4,1	5,6	1,3	0,2
Confeção de Peças do Vestuário	198	1.942	73,6	9,8	3,7	2,7
Roupas Íntimas e Outras Confeções	85	590	22,4	6,9	4,4	1,8
Total confecções	283	2.532	95,9	8,9	3,9	2,4
Total setor	302	2.639	100,0	8,7	3,5	1,7




Fonte: MTP/RAIS.

O estado do Piauí conta com um aglomerado do setor de confecções em sua capital, Teresina (item 5.9.1).

No que tange à composição da força de trabalho do setor, mais dois terços dos postos de trabalho em 2021 (69,4%) eram ocupados por mulheres, proporção maior que a registrada na área de atuação da Sudene (52,7%). Em relação à indústria da transformação na área da Sudene a proporção de mulheres na força de trabalho é ainda maior (Figura 34 Figura 20). A remuneração média das mulheres no setor é menor que a dos homens (-13,8%). Em relação à indústria da transformação a diferença da remuneração das mulheres em relação aos homens era de -20,3%.

Figura 34 – Composição da força de trabalho por sexo e remuneração – Piauí (2021)

Variável	Descrição	Valor
% mulheres nos vínculos de emprego (dez/2021)	Setor no Piauí	69,4%
	Setor na Área da Sudene	52,7%
	Ind. Transformação na área da Sudene	25,1%
Remuneração média mensal do setor (R\$ - 2021)	Masculino	1.347
	Feminino	1.161
	Total	1.218
	% feminino/masculino setor	-13,8%
	% feminino/masculino ind. transformação	-20,3%
Massa de salários	R\$ médios mensais (2021)	3.213.881



Fonte: MTP/RAIS.

5.9.1. Teresina

O segmento de confecções no Piauí está muito concentrado no aglomerado de Teresina, que congrega 174 estabelecimentos responsáveis por 1.629 empregos em 2021, representando 61,5% dos estabelecimentos do segmento no estado e 64,3% dos vínculos (Tabela 41).

A participação da força de trabalho feminina no setor era de 69,1% em 2021, com uma variação na remuneração média das mulheres de -13,6% em relação aos homens.

Tabela 41 Estabelecimentos e vínculos de emprego por classes agrupadas – Teresina/PI (2021)

Atividade	Estab.	Vínculos	%	Média	% do Estado	
					Estab.	Vínculos
Preparação e Fiação de Fibras Têxteis	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecelagem e Fabricação de Malha	0	0	0,0	0,0	-	-
Fab. de Artefatos Têxteis e Acabamentos	8	77	4,5	9,6	53,3	80,2
Total têxtil	8	77	4,5	9,6	42,1	72,0
Confecção de Peças do Vestuário	140	1.426	83,6	10,2	70,7	73,4
Roupas Íntimas e Outras Confecções	34	203	11,9	6,0	40,0	34,4
Total confecções	174	1.629	95,5	9,4	61,5	64,3
Total setor	182	1.706	100,0	9,4	60,3	64,6

Fonte: MTP/RAIS.

De certa forma, o planejamento proposto para a área de atuação da Sudene no capítulo 3 representa um amplo espectro de oportunidades para o aglomerado de Teresina. Aqui, algumas estratégias são destacadas, especialmente na matriz de planejamento do componente de aperfeiçoamento da governança e de acesso a mercados.

Quadro 59 – Matriz de planejamento do componente Acesso a mercados – Aglomerado de Teresina/PI

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Capacitação do setor para e-commerce	Capacitar e tornar acessível às empresas Plataformas de e-commerce para o setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudar alternativas de acesso a plataformas existentes ▪ Articulação com ensino técnico e superior para extensão em e-commerce e formação de especialistas ▪ Desenvolvimento de programa de capacitação em marketing digital voltado a micro e pequenas empresas e a mulheres empreendedoras ▪ Consultorias subsidiadas para planejamento e adesão a sistemas de e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promoção da produção regional no mercado interno e externo	Promover a participação das empresas em eventos de comércio do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões comerciais e participação em eventos de moda nacionais e internacionais ▪ Promover rodadas de negócios com compradores (distribuidores, redes de varejo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 60 – Matriz de planejamento do componente Inovação e tecnologia – Aglomerado de Teresina/PI

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Difusão e fomento tecnológico	Assessorar o setor na seleção e adoção de tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiar a implantação e qualificação de setores de PD&I nas empresas ▪ Subsidiar assessoria especializada para seleção e adoção de tecnologias e novos materiais ▪ Promover compras e contratações coletivas de tecnologias e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Capacitar o design local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a formação de profissionais de design para atuação nas empresas ▪ Subsidiar a criação de escritórios locais de design 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)
Promover a transformação digital do setor	Aumentar a infraestrutura de conectividade do setor	Financiar e subsidiar a instalação de redes de conectividade nas empresas do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil
	Capacitar profissionais para atuação na transformação digital do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar consultorias especializadas em transformação digital ▪ Desenvolver capacitações de empreendedores e colaboradores em transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local ▪ ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil ▪ Órgãos técnicos de outros setores da cadeia de valor (design, máquinas)

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 61 – Matriz de planejamento do componente Investimento e financiamento – Aglomerado de Teresina/PI

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Direcionar incentivos e subsídios para as empresas	Qualificar o apoio e subsídio ao setor e ao desenvolvimento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificar a região para atração de incentivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Promover acesso ao crédito a micro e pequenas empresas	Baratear e ampliar o acesso de micro e pequenas empresas e empreendedores individuais ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular programas de qualificação e certificação de micro e pequenas empresas em boas práticas de gestão ao acesso a crédito subsidiado ▪ Subsidiar crédito para transformação digital e inovação tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Quadro 62 – Matriz de planejamento do componente Aperfeiçoamento da governança – Aglomerado de Teresina/PI

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
Promoção da governança econômica local	Qualificar a governança do aglomerado de Teresina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a formação de Comitê Técnico Setorial local ▪ Estimular a organização de Grupos de Trabalho para acesso a políticas de financiamento especiais e a políticas de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Estratégias	Objetivos	Ações	Governança
	Instituir o Conselho Gestor e o Comitê Técnico local do setor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar e assessorar a discussão, definição e implementação de instâncias de governança setorial ▪ Regular as instâncias de governança setorial ▪ Proporcionar assessoria técnica profissional através de arranjos de custeio entre as instituições participantes da governança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
Planejamento resiliente	Capacitar o setor a desenvolver e implementar planejamento local	Elaborar planejamento setorial para o aglomerado de Vitória da Conquista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local
	Promover a adoção de boas práticas produtivas e de gestão no setor	Desenvolver capacitações em sistema de certificação em boas práticas de produção, gestão e ESG, priorizando micro e pequenas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança regional e nacional ▪ Governança local

Fonte: Consórcio América-Fato.

Referências

ABDE - Associação Brasileira de Desenvolvimento. Raio X – Instituições Financeiras de Desenvolvimento da Região Nordeste. ABDE, 2022a. Disponível em: https://abde.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Raio-X-IFDs-da-Regiao-Nordeste_completo.pdf . Acesso em: 15/03/2023.

ABRAMOVAY, Ricardo. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. Economia Aplicada – n° número 2, vol. IV: 379-397, abril/junho 2000. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7679169/mod_resource/content/1/142_Texto_Base_Capital_social_Territorial.pdf. Acesso em: 04/06/2023.

AMÉRICA ESTUDOS E PROJETOS INTERNACIONAIS em Estudo de Reestruturação Produtiva da Indústria de Couros e Calçados do Rio Grande do Sul. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Secretaria da Coordenação e Planejamento. Junho/1997.

APEX BRASIL em Relatório de Gestão 2022. Brasília, DF, 2023.

AUDIBERT, Eduardo Antonio, ROSA, Joal de Azambuja, PORTO, Rogério Ortiz, em Programa de Apoio ao Micronegócio nos municípios de Bagé, Uruguaiana, Santa Maria, Pelotas e Rio Grande. PROJETO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL INTEGRADO ACORDO DE DOAÇÃO - BIRD TF 055121. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2006.

BOLIGAN, Luca Simmer Oliva; MONTANI, Norberto. O crédito a micro, pequenas e médias empresas no Brasil durante a pandemia de Covid-19 entre 2019 e 2021. Mercado de trabalho | 75 | abr. 2023. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12010/5/BMT_75_Credito_micro.pdf. Acesso em: 11/06/2023.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Relatório Nacional Voluntário sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Brasília, 2017. Disponível em: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15801Brazil_Portuguese.pdf. Acesso em: 26/09/2023.

BUARQUE, Sérgio C. em Metodologia e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais. Brasília: IPEA, 2003 (Texto para Discussão Nº. 939) 75 p. Disponível em: http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0939.pdf. Acesso em 13/06/2019.

DINIZ, E. “Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90”. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 38, nº 3, 1995. pp. 385-415.

FUJITA, Masahisa; KRUGMAN, Paul e VENABLES, Anthony J., em Economia Espacial. Editora Futura, 2002.

IBGE INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PINTEC 2017. Base de dados. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/9141-pesquisa-de-inovacao.html?=&t=resultados>. Acesso em: 12/03/2023.

IPEA INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; ASSECOR ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS SERVIDORES DA CARREIRA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. Brasil 2035: cenários para o desenvolvimento. Brasília: IPEA, ASSECOR, 2017. 320 p. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=30156 Acesso em jul/2019.

KOLEHMAINEN, J. et al. Quadruple Helix, Innovation and the Knowledge-Based Development: Lessons from Remote, Rural and Less-Favoured Regions. *Journal of The Knowledge Economy*, v. 7, 2016.

LEITE, Carlos (org.). Guia de urbanismo social (livro eletrônico). 1ª edição. São Paulo: BEI Editorial: Núcleo de Urbanismo Social do Laboratório Arq. Futuro de Cidades do Insper e Diagonal, 2023. PDF. Disponível em: https://arquivos.insper.edu.br/2023/Urbanismosocial/Guia%20de%20Urbanismo%20Social_2023.pdf. Acesso em: 05/06/2023.

MACHADO, P. T. G. P. Análise da estrutura de governança na produção de arroz com indicação geográfica – o arroz do litoral norte gaúcho: estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, RS, Brasil, 2013.

MARCIAL, Elaine C.; PIO, Marcello José (orgs.). Megatendências mundiais 2040: contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil. Universidade Católica de Brasília - Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos (NEP-UCB). Brasília, 2023. 459 p.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA. Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho. Base de dados não identificados da RAIS Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/>. Acesso em: 05/04/2023.

MOTA, Camilla Veras em Tênis Vert: como CLT e agroecologia viraram propaganda do 'made in Brazil' na Europa. *BBC News Brasil* em São Paulo, 30 março 2023. <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cn035nd7ypno>.

RICHARDSON, Harry W., em *Elementos de Economia Regional*. Zahar Editores, 1973.

SILVA, C.A.F.; TERRA, B.R.C.; VOTRE, S.J. O modelo da hélice tríplice e o papel da educação física, do esporte e do lazer no desenvolvimento local. *Rev. Bras. Cienc. Esporte*, Campinas, v. 28, n. 1, p. 167-183, set. 2006.

STOKER, Gerry. Governance as theory: five propositions. DOI 10.1111/1468-2451.0010. *International Social Science Journal*, [s. l.], v. 50, p. 17-28, 2002.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio/ago. 2007.