

SETOR TÊXTIL E DO VESTUÁRIO DO PARANÁ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Agosto / 2010



**CONSELHO SETORIAL DA
INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DO
PARANÁ**



***"Se atravessarmos nossas vidas
convencidos de que a nossa é a melhor
forma de agir no mundo, vamos
acabar deixando passar todas as novas
idéias que aparecerem diariamente."***

Akio Morita

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico vivo é um desafio para as organizações e setores de atividade econômica. Não deve ser restrito a um documento final, mas um processo vivencial contínuo, sendo aperfeiçoado e incorporado em todas suas atividades e projetos.

O Setor Têxtil e do Vestuário do Paraná tem uma larga tradição em definir seus rumos e metas a partir de processos de planejamento estratégico, chegando aqui ao seu quarto processo de planejamento, desde a primeira em 1998.

Participaram do planejamento estratégico empresários e representantes dos 11 sindicatos empresariais que compõem o Conselho da Indústria do Vestuário integrantes das governanças dos sete arranjos produtivos locais de vestuário, técnicos do SENAI e do SEBRAE Paraná, fornecedores de matérias-primas, professores de escolas de estilismo e moda, estilistas e entidades representativas do setor.

O encontro é organizado pelo Conselho Setorial da Indústria do Vestuário da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, com apoio do SEBRAE/Paraná e, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Associativo, da Confederação Nacional da Indústria - CNI.

O setor têxtil e do vestuário paranaense tem mais de 5,5 mil indústrias em atividade, que respondem por 2,6% do PIB industrial paranaense e geram cerca de 95 mil postos de trabalho. O segmento é o segundo maior empregador industrial do Estado, sendo responsável por cerca de 15% das vagas.

O Planejamento colheu, como subsídios, elementos do Estudo Prospectivo Setorial Têxtil e do Panorama Setorial Têxtil e Confecção, elaborados pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI e das apresentações Panorama Setorial e Estratégias para o Futuro do Setor Têxtil e Confecção Brasileiro de Caetano Ulharuzo (ABDI) e Setor Têxtil e de Confecção Brasileiro: Conjuntura e Propostas de Haroldo Silva (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e

de Confecções - ABIT), além de documentos dos planejamentos estratégicos anteriores realizados pelo Conselho e pelos Sindicatos Empresariais.

São objetivos do Planejamento Estratégico:

- Possibilitar a discussão, em nível estratégico, do papel e das atribuições do Conselho Setorial, apontando caminhos para aperfeiçoar suas atividades de coordenação institucional para promoção do desenvolvimento da Cadeia de Têxtil e Confecções do Paraná;
- Contribuir para o aperfeiçoamento de sua atuação;
- Promover o alinhamento de seus programas internos e ações desenvolvidas pelos sindicatos, Arranjos Produtivos e Instituições de Apoio;
- Proporcionar aos sindicatos filiados, às indústrias d cadeia produtiva e à sociedade maior transparência sobre o direcionamento de sua atuação.
- Alinhar ações a nível Estadual para o setor Têxtil e Confecções.



PARTICIPANTES

CONSELHO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DO PARANÁ
Nome

Adilson Cozendey Filipaki
 Alcides Mário Amaral De Oliveira
 Alexandre Destefano
 Alexandre Lourenço Ferreira
 Alisson Bahr
 Alvaro Baggio Moscalewski Filho
 Annelise Vaine Castelli
 Ardisson Naim Akel
 Belino Sezini
 Bruno Moraes de Andrade
 Caetano Glavam Ulharuzo
 Carla W. Brustulin
 Carlos Alexandre Winderlich Ferraz
 Carlos Perotto
 Carlos Roberto Pechek
 Cassio Murilo de Almeida
 Celinha Buschle
 Cesar A. Brunetto
 Claudia Lacerda Martins
 Claudio Latreille
 Edson Korner
 Edson Luiz Campagnolo
 Elias Antunes
 Eliza Yukiko Sawada
 Elvio Saito
 Eros Schier da Cruz
 Fabiana Pepita Vieira
 Fátima de Carvalho
 Freud Jone Fernandes Oliveira
 Gediel Rodrigues
 Gerson Giombelli
 Haroldo da Silva
 Jayme Leonel
 João Arthur Mohr
 João Macedo
 Jorge Luiz Jacon
 Joyce Lebre Cruz
 Júlio Cesar Felix
 Kézia Cristina Talisin
 Lucia de Pieri Alvarez
 Luciana Bechara
 Luciana Janice Klein
 Luciano Ferreira Rocha
 Luiz Antonio Mendonça

ENTIDADE

SINDITÊXTIL
 FIEP
 SESI/SENAI – OESTE/SUDOESTE
 SENAI LONDRINA
 HOMOSAPIENS PLANEJAMENTO
 SINDIVEST CURITIBA
 SENAI/PR
 SINDIVEST CURITIBA
 SESI/SENAI
 CORREIOS/PR
 ABDI
 SEBRAE/PR
 F. A MARINGÁ / SINDVEST MARINGÁ
 SINDWEST
 CHEK CONFECÇÕES / SINDVEST MARINGÁ
 REZZUM / SINDVEST MARINGÁ
 CENTRO EUROPEU
 SEIM
 FIEP
 SINVESPAR
 SENAI/PR
 ROCAMP / SINVESPAR
 FIEP/CIN
 UNIVERSIDADE POSITIVO
 SEBRAE/PR
 FIEP
 SINDVEST MARINGÁ
 UNIVERSIDADE POSITIVO
 CESUMAR
 KAELYS / SINDVEST MARINGÁ
 APL MODA BEBE DE TERRA ROXA
 ABIT
 SIVALE
 FIEP
 SINDIVEST
 SENAI/PR
 TECPUCPR
 F&F
 SENAC / CURITIBA
 SENAC / CURITIBA
 BE LITTLE CONFECÇÃO INFANTIL
 CORREIOS
 APL
 SENAI MARINGÁ

**CONSELHO DA INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO DO PARANÁ**

Luiz Carlos Zanona	SINDICOURO
Manoel Cruz dos Santos	CORREIOS/PR
Manoel Luiz Araujo	FIEP
Marcelo Fernando de Paula	APL MODA BEBE DE TERRA ROXA
Marcelo Surek	SINDITÊXTIL
Marco Secco	SENAI
Marcos Tadeu Koslovski	SIVEPAR
Maria Abigail Beira Fortuna	APL BONÉS / SIVALE
Maria Aparecida Lopes	SESI/PR
Maria Celeste de Fatima Sanches	UEL
Marianne R. Rohrig	SENAI
Marli Valença	SENAI PONTA GROSSA
Mauri Marchezini	SINDWEST
Miguel Igino Valentini	SENAI/PR
Nereide Michel	NAMODA COMUNIAÇÃO. E ESTILO LTDA
Oseias de Souza Gimenez	APL / CIANORTE
Paulo Martins	OX ASSESSORIA EM MODA LTDA
Pedro Andriolli Silva	SENAI
Rainer Zielasko	FIASUL
Rodrigo Ribeiro de Carvalho	COLORFIO / APL VESTUÁRIO DE LONDRINA
Rosângela Aparecida Lavisio Corrêa	SINDVEST MARINGÁ
Rosevete Marta Marcello Tesser	SESI/SENAI
Rosmery Dall Oglio Kostycz	SESI E SENAI
Sandro Nelson Vieira	FIEP
Sérgio Hoffmann	POLO TECMODA
Silvio Akira Watanabe	APL/ABRAFAB'Q
Sueli Aparecida Coelho	SESI/SENAI - CIANORTE
Valdirene Aparecida Vieira Nunes	UEL
Vania Schwertner	CENTRO EUROPEU
Waldomiro W. Luersen	SINDICOURO
Wilhelm Eduard Meiners	METÁPOLIS/UNIVERSIDADE POSITIVO



CONSELHO DA INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO DO PARANÁ

7

METODOLOGIA E CONCEITOS

METODOLOGIA

Para a elaboração do Planejamento Estratégico, foi utilizada a metodologia adotada em todo o Sistema Indústria no âmbito do Programa de Desenvolvimento Associativo – PDA.

Ela se baseia no método do ciclo PDCA, expresso na figura abaixo.

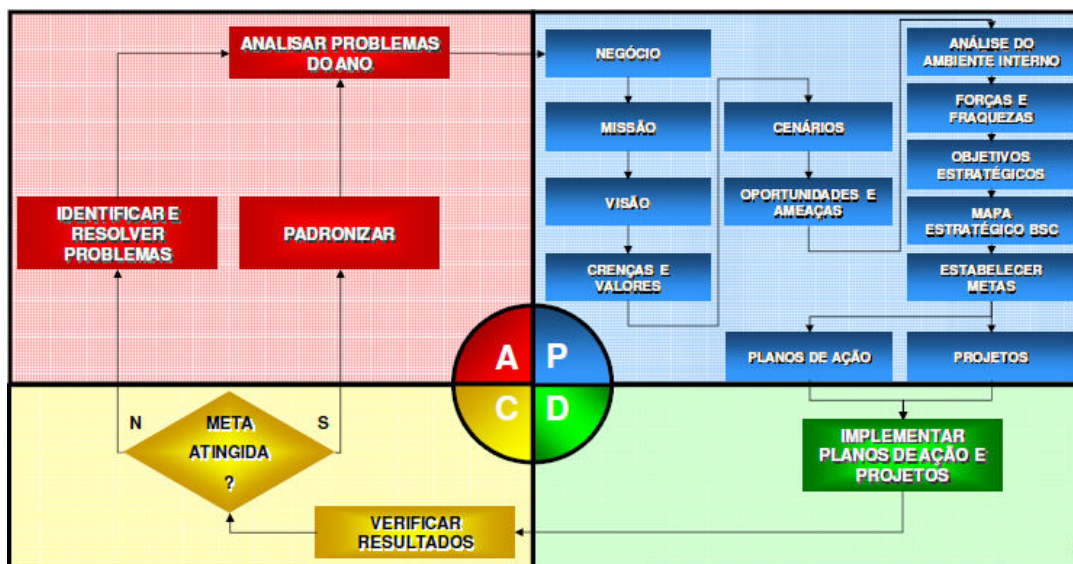


Figura 1: Modelo Conceitual – Gestão Estratégica com BSC – Grupo Yes - 2008

O projeto de Planejamento Estratégico do Conselho compreende a ETAPA P da metodologia descrita acima, até a configuração do Mapa Estratégico.

Ou seja, abrange as atividades de definição da identidade organizacional (negócio, missão, visão, crenças e valores), análise de cenários, análise FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), definição dos objetivos estratégico para configuração do mapa estratégico, definição de indicadores e metas e elaboração do Plano de Ação

O método PDCA

Orientada pelo método do PDCA, a metodologia adotada contempla quatro etapas:

- **ETAPA P (PLAN):** é o momento em que são cumpridas as atividades de planejamento. Estas atividades incluem:

- Definição da identidade organizacional da FIEP - negócio, missão, visão, crenças e valores;
- Análise dos cenários - prevêem-se cenários com eventos / ocorrências / acontecimentos que podem ser positivos, moderados ou negativos. Nessa etapa cumprem-se ainda as atividades de análise do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças do ambiente) e análise do ambiente interno (identificação das forças e das fraquezas da organização). Estas análises serão consideradas, verificando o que pode ser aproveitado (oportunidades e forças) e o que deve ser neutralizado (ameaças e fraquezas) na definição dos objetivos estratégicos.
- Definição dos objetivos estratégicos: os objetivos estratégicos representam as propostas da organização para o alcance da sua visão. Uma vez estabelecidos, faz-se necessário medi-los.
- Definição de metas e indicadores: trata-se de instrumentos utilizados para monitoramento dos resultados a serem alcançados por cada objetivo definido.
- Criação do Plano de Ação: é no Plano de Ação que a FIEP organizará de forma estruturada as atividades que deverá executar para alcançar os resultados esperados.

- **ETAPA D (DO):** é a etapa em que ocorre a execução dos Planos de Ação e projetos estabelecidos para que as metas sejam alcançadas.

Esta etapa é implementada pelas pessoas responsáveis pelas ações dos planos e dos projetos, dentro dos prazos estabelecidos.

- **ETAPA C (CHECK):** é o momento em que há o cruzamento dos resultados obtidos por meio da implementação dos Planos de Ação e das metas estabelecidas na etapa P.

- **ETAPA A (ACT):** é o momento em que, diante deste cruzamento realizado na etapa C, identificam-se as ações corretivas necessárias para recuperação daqueles resultados identificados como “piores” que a meta e/ou padronizam-se aquelas ações adotadas que provocaram resultados iguais ou melhores que as metas pretendidas.

CONCEITOS

Com o objetivo de garantir o máximo aproveitamento de cada um dos colaboradores e parceiros envolvidos neste PE, apresentamos conceitos utilizados durante as atividades realizadas.

AÇÕES ESTRATÉGICAS: Ação no médio e longo prazos necessária para se atingir a visão. Caminho a ser seguido pelo Conselho para garantir a sua sobrevivência a longo prazo.

AMBIENTE EXTERNO: Ambiente onde o Conselho e o Setor estão inseridos.

AMBIENTE INTERNO: que está dentro do Conselho e Setor.

AMEAÇAS: São situações externas ao Conselho e ao Setor, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas por ela, podem influenciar negativamente o seu desempenho.

ATIVIDADE: Conjunto de tarefas similares e complementares orientado para um objetivo comum.

BALANCED SCORECARD: o BSC é um sistema de avaliação do desempenho organizacional, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isto, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores dos resultados de longo prazo. (Kaplan, Robert – HSM, nov/dez- 98)

CADEIA (REDE) DE VALOR: É constituída por um conjunto de atividades que geram produtos que se complementam e são consumidos pelo cliente direta ou indiretamente. Geralmente são fornecidos por uma rede de organizações que cooperam entre si com o objetivo de agregar valor para os clientes.

CAUSA OU ESPAÇO DE ATUAÇÃO: Âmbito de atuação do Conselho. Representa o espaço que o Conselho deseja ocupar em relação às demandas da sociedade.

CENÁRIOS: São descrições qualitativas e quantitativas de situações futuras, hipotéticas, à respeito do setor dentro de um determinado horizonte de tempo.

CLIENTE: Pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços fornecidos por nosso Conselho.

CRENÇAS E VALORES: como um conjunto de convicções íntimas adotadas com fé agregadas durante a vida. são normas, princípios ou padrões sociais aceitos ou mantidos pelo Conselho e pelo Setor.

ESTRATÉGIA: padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. (James Brian Quinn)

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: São atividades-chave da cadeia de valor para o cliente que precisam ser bem definidas e trabalhadas para que o Conselho atinja seus objetivos.

FORÇAS: São características internas ao Conselho, que podem influenciar positivamente no seu desempenho atual.

FORNECEDOR: Fornecedor é aquele que fornece insumos para os processos do Conselho, seja um produto, seja um serviço, seja informação ou orientação.

FRAQUEZAS: São características internas ao Conselho, que podem influenciar negativamente no seu desempenho atual.

GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES: É um sistema de planejamento de ações que, observando a filosofia do Conselho, define suas diretrizes anuais, desdobra essas diretrizes por toda as

partes interessadas, até atingir os responsáveis pela operacionalização da atividade, obedecendo ao ciclo do PDCA, com o objetivo de alcançar metas preestabelecidas e elevar o nível das atividades gerenciais.

INDICADOR: Índice numérico estabelecido para avaliar um objetivo.

INSUMO: Elemento que entra no processo de produção de mercadorias ou serviços.

MACRO PROCESSOS: Grandes conjuntos de atividades pelos quais o Conselho cumpre a sua missão, gerando valor para o cliente/cidadão. Correspondem às grandes funções do Conselho, para as quais devem estar voltadas todas as partes envolvidas. Um macro processo engloba vários outros processos.

MAPA ESTRATÉGICO: é uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que o Conselho terá que superar para concretizar sua missão. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas da causa/negócio, interligados por relações de causa e efeito.

MERCADO: O mercado consiste em todos os usuários potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. É o conjunto de todos os usuários reais e potenciais

META: É um resultado final específico para ser atingido num dado prazo. É constituída de 3 partes: objetivo, valor e prazo.

MISSÃO: É a razão da existência do Conselho. Delimita as atividades dentro do espaço que o Conselho deseja ocupar.

NECESSIDADE: É um conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: ações no médio e longo prazos necessárias para se atingir a visão.

OPORTUNIDADES: São situações externas ao Conselho, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas por ele, podem influenciá-lo positivamente.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Processo através do qual o Conselho se mobiliza para formular as suas estratégias, orientadas para o mercado, estabelecer e desdobrar metas e elaborar planos de ação para atingi-las, considerando os ambientes interno, externo, atual e futuro.

PROCESSO: Conjunto de recursos e atividades interrelacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos.

PRODUTO: Algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo. Qualquer bem ou serviço.

PROJETO: Um esforço temporário, levado a efeito para criar um produto ou serviço único.

TENDÊNCIA: direção ou seqüência de eventos que ocorrem em algum momento e promete durabilidade.

VALORES: São normas, princípios ou padrões sociais internalizados pelo Conselho. Constituem a base de sustentação de todas as ações de administradores e colaboradores do Conselho. Representam o que se acredita como certo, como correto, como leal.

VISÃO: Situação prevista para o futuro do Conselho. É uma imagem viva de uma situação desejável. Tem o poder de motivar e inspirar.



IDENTIDADE DO CONSELHO

**NOSSA CAUSA**

Representação e integração dos interesses da cadeia de T&C, alinhando diretrizes, para o fortalecimento do ambiente de negócios e da identidade da moda paranaense.

NOSSA MISSÃO

Defender, representar, alinhar interesses e catalisar competências para promover a competitividade sustentável da cadeia de T&C.

NOSSA VISÃO

Ser referência na representatividade e integração da cadeia de T&C com identidade paranaense.

NOSSOS VALORES

Ética, Transparência, Inovação, Sustentabilidade, Associativismo, Responsabilidade Social, Promoção Humana e Identidade Paranaense.

CLIENTE/NECESSIDADES/PRODUTOS E SERVIÇOS

(1) Sindicatos, Associações Empresariais e APLs

NECESSIDADES	PRODUTOS E SERVIÇOS
REPRESENTAÇÃO	Frentes parlamentares, participação em fóruns relevantes para o setor (comitê do FAT)
INFORMAÇÃO	Pesquisa de mercado, estudo setorial, estatísticas setoriais,
UNIÃO/ASSOCIAÇÃO	Reuniões do conselho, fóruns, articulação para captação de associados
CAPACITAÇÃO	Articulação de uma agenda anual de cursos, negociação conjunta com entidades de financiamento para capacitação (FAT), integração entre IES e indústria
DIVULGAÇÃO	Site, boletim de informação, rede relacionamento, assessoria de imprensa, uso da rede de desenvolvimento local
EVENTOS	ENAE, missões empresariais, feiras, congressos, apoio a eventos regionais e fortalecimento de evento estadual, ações de mercado em eventos nacionais e internacionais
POLÍTICAS ECONÔMICAS	Pauta organizada do setor, ponte com instituições financeiras, representação no PDP
SERVIÇOS COMPARTILHADOS, PARCERIAS, APOIO JURÍDICO, POLÍTICO, TÉCNICO E FINANCEIRO	Centrais de compras e outras atividades administrativas, marketing
NEGOCIAÇÃO COLETIVA	Informações, parâmetros e dados
IDENTIDADE PARANAENSE	MARCA PARANÁ

(2) Empresas do Setor

NECESSIDADES	PRODUTOS E SERVIÇOS
INOVAÇÃO	Articulação, mobilização e incentivo a ações de inovação: eventos técnicos, editais de fomento à inovação, apoio profissional no desenvolvimento de projetos de inovação, fomento a criação de centro de inovação, fomentar parcerias entre IES e empresas em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação
ADEQUAÇÃO A LEGISLAÇÃO AMBIENTAL	Orientação, articulação para a promoção de eventos de sensibilização e cursos (gestão de resíduos)
CAPACITAÇÃO, QUALIFICAÇÃO	Articulação de uma agenda anual de cursos, negociação conjunta com entidades de financiamento para capacitação (FAT), integração entre IES e indústria,
INFORMAÇÃO	Pesquisa de mercado, estudo setorial, estatísticas setoriais
DIVULGAÇÃO	Site, boletim de informação, rede relacionamento, assessoria de imprensa, uso da rede de desenvolvimento local
POLÍTICAS PÚBLICAS (ECONÔMICAS...)	Pauta organizada do setor, ponte com instituições financeiras, representação na PDP, defesa junto aos governos e revisão do marco regulatório

(3) Profissionais do Setor

NECESSIDADES	PRODUTOS E SERVIÇOS
CAPACITAÇÃO	Articulação de uma agenda anual de cursos, negociação conjunta com entidades de financiamento para capacitação (FAT), integração entre IES e indústria
APOIO	Rede de contato, banco de talentos, facilitação de contatos, plataforma de inovação (ABDI), fomento a empreendedorismo
PARTICIPAÇÃO SOCIAL	Rede social pública e fomentar programas do SESI
AMPLIAÇÃO DE MERCADO	Intercâmbios, sensibilização da indústria quanto à atuação de profissionais
RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO	Mecanismos de reconhecimento e valorização profissional

(4) Instituições de Ensino e Pesquisa

NECESSIDADES	PRODUTOS E SERVIÇOS
APOIO	Identificação da oferta e demanda da indústria de cursos e capacitação
PARCERIAS	Integração indústria e academia e governo, promover fóruns de apresentação de trabalhos das IES
INFORMAÇÃO	Rotas estratégicas



ANÁLISE DO AMBIENTE

CENÁRIOS ALTERNATIVOS

Em um ambiente de constantes transformações econômicas e políticas e com o avanço tecnológico, as organizações devem ser ágeis para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que aparecem. O futuro é incerto e indeterminado e a cada instante os atores sociais têm diante de si múltiplas alternativas. Para orientar o Planejamento Estratégico utiliza-se a ferramenta da Prospectiva como “reflexão sistemática que visa a orientar a ação presente à luz de futuros possíveis” (Michel Godet).

Cenários são descrições qualitativas e/ou quantitativas de situações futuras hipotéticas a respeito de uma organização, setor, região ou país dentro de um determinado horizonte de tempo.

De acordo com Kees van der Heidjen (Shell e GBN), os principais benefícios da utilização de cenários são:

- Melhor “percepção do futuro” por parte dos executivos e técnicos envolvidos
- Melhor “percepção de risco” para tomada de decisões
- Decisões e projetos mais “robustos” definidos a partir de futuros alternativos
- Melhora da percepção institucional em relação ao processo de mudança e transformação do ambiente externo
- Melhora da qualidade dos projetos e das decisões pertinentes
- Liderança pela antecipação

Para orientação do Planejamento Estratégico do Conselho da Indústria do Vestuário foi apresentado um painel de cenários alternativos envolvendo aspectos de organização em rede, de mudanças no mercado e na renda do consumidor das ameaças

competitiva da China, constantes na parte final do documento. Nesse âmbito também se destacam os Cenários e Panoramas da Indústria apresentados pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI e pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções - ABIT.



ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Estabilidade institucional
- Estabilidade política
- Crescimento econômico (mobilidade social ascendente e distribuição de renda), estabilidade de preços, ampliação do crédito
- Formalização de emprego e crescimento da massa salarial
- Lei do simples, elevação do limite do simples, continuidade da redução do ICMS vestuário, malharia e acessórios do Paraná, crédito presumido de PIS E COFINS (em debate)
- Taxa de juros em declínio e expansão do crédito
- Tendências sócio-ambientais e culturais de consumo
- Mudanças na legislação ambiental
- Gestão conjunta de resíduos sólidos
- Incentivos à inovação (fundos, lei da inovação, lei do bem)
- Novos nichos de mercado: fibras, tecidos, produtos, integração tecnológica
- Integração em rede de produção e comercialização
- Custo da energia
- Ciclo de vida, produtos renováveis
- Lei da etiqueta e body card
- Venda pela internet

AMEAÇAS

- Mudança na TEC – Tarifa externa Comum (Mercosul)
- Negociações do Mercosul conduzida pelo MRE
- Insegurança Jurídica (fiscais, ambientais, decisões judiciais)
- Instabilidades na legislação trabalhista (redução da carga horária) e previdenciária - legislações populistas
- Política tributária: substituição tributária, elevação da carga tributária, tributação sobre investimentos
- Taxa de juros elevada
- Escassez de pessoal para o trabalho e deficiência na qualificação
- Falta de isonomia competitiva (câmbio, juros, tributos, legislação trabalhista, ambiental, infra-estrutura, subsídio e fomentos)
- Baixa flexibilidade da legislação trabalhista e informalidade
- Produtos piratas
- Subfaturamento das importações e descaminhos, triangulação comercial MERCOSUL
- Falta de pessoal qualificado e baixo nível educacional
- Gestão de resíduos sólidos por parte da empresa
- Atraso tecnológico
- Integração tecnológica com outras cadeias gerando potenciais entrantes de alta tecnologia no setor
- Regulamentação e fiscalização - lei de etiquetagem
- Infra-estrutura logística do Estado
- Pouca difusão da Imagem do Paraná

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FORÇAS

- Serviços disponibilizados pelo Sistema FIEP
- União das entidades
- Conhecimento das demandas das partes interessadas
- Canal de atendimento as partes interessadas
- Identificação das necessidades
- Resposta as demandas e participação
- Atuação prestativa
- Solução de problemas
- Liderança

FRAQUEZAS

- Monitoramento e medição do planejamento estratégico
- A comunicação junto às partes interessadas
- Ação e visão do departamento econômico da FIEP: sistematização de processos
- Ações junto às demais entidades do Sistema FIEP
- Mecanismo para definição e encaminhamento das demandas ao Sistema FIEP
- Ação junto às normas e procedimentos (entendimento e divulgação)
- Sensibilização e mobilização das empresas para certificação (geral)
- Marketing do T&C Paranaense (falta ser uma referência nacional)
- Assessoria de imprensa especializada
- Relações interpessoais
- Unicidade nos trabalhos realizados pelos sindicatos: baixa interação das ações das entidades do setor
- Atuação cooperada

- Análise de impactos socioculturais e ambientais do Setor
- Comunicação de impactos socioculturais e ambientais dos produtos/processos do Setor
- Acesso à informação técnica e mercadológica (sites especializados e provedores de informação setorial e tendências de mercado)
- Inteligência competitiva e mercadológica



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PESSOAS E TECNOLOGIA

1. Desenvolver programa de valorização e qualificação profissional dos trabalhadores do Setor
2. Criar programa de capacitação continuada para lideranças empresariais
3. Integrar rede de competências em P&D&I para o Setor

PROCESSOS INTERNOS

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

4. Criar sistema de monitoramento e medição do Planejamento Estratégico

GESTÃO DO PROCESSO DE MARKETING

5. Desenvolver plano de marketing e de comunicação para fortalecimento da Marca Paraná.
6. Estabelecer / reforçar canais de comunicação interna

REDES DE RELACIONAMENTO

7. Estabelecer canal mais estreito com departamento econômico/fomento e demais entidades do Sistema FIEP
8. Fortalecer o associativismo e ações cooperativas.

DEFESA DE INTERESSES

9. Elevar a representatividade política do Setor para influenciar políticas públicas.
10. Articular negociação laboral e representação sindical

SUSTENTABILIDADE

11. Desenvolver mecanismo, como banco de dados sobre o ciclo de vida dos produtos e processos, de avaliação dos impactos socioeconômicos e ambientais do Setor
12. Sensibilizar e mobilizar para a importância da certificação: Selo Qualidade e Gestão Ambiental.

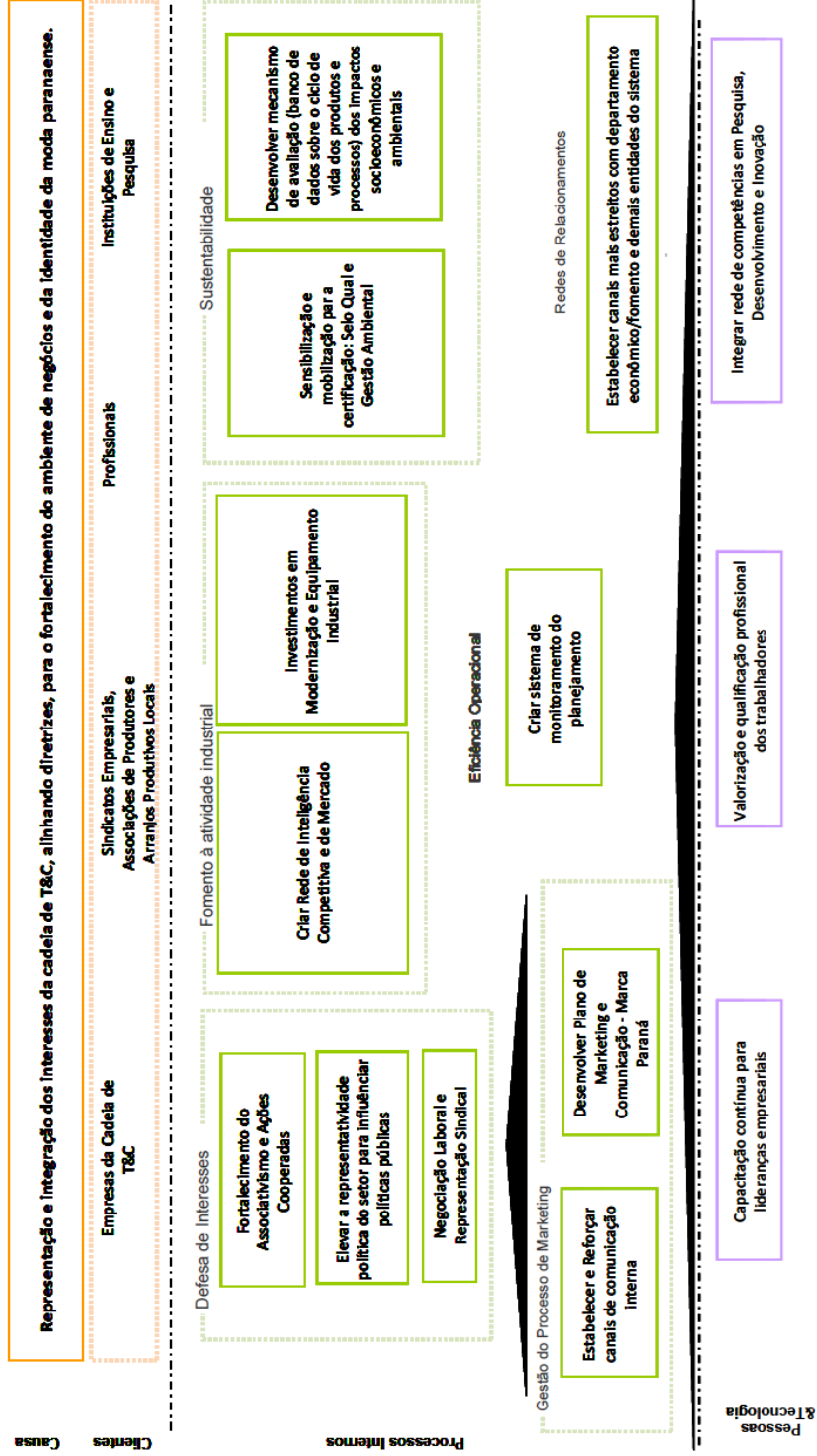
FOMENTO À ATIVIDADE INDUSTRIAL

13. Estimular investimentos em modernização e equipamento industrial
14. Criar rede de inteligência competitiva e de mercado
15. Sensibilizar e capacitar em normalização e regulamentação técnica

MAPA ESTRATÉGICO DO CONSELHO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DO PARANÁ

Missão Defender, representar, alinhar interesses e catalizar competências para promover a competitividade sustentável da cadeia de T&C
Visão Ser referência na representatividade e integração da cadeia de T&C com identidade paranaense

Ética Transparência Inovação Sustentabilidade Associativismo Responsabilidade Social Promoção Humana Identidade Paranaense





INDICADORES E METAS

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO	OBSERVAÇÕES	FONTE DOS DADOS
1	Desenvolver Programa de valorização e qualificação profissional dos trabalhadores do Setor	Programa desenvolvido	até jul/2011	Mensal	Parcerias IES/Senai	Sindicatos, APLs e Conselho
2	Criar programa de capacitação continuada para lideranças empresariais	Nº de lideranças capacitadas	Pelo menos 1/sindicato e APL/ano	Semestral	Parcerias Sistema Fiep/CNI/Sebrae	Sindicatos e APLs
3	Integrar rede de competências em P&D&I para o Setor	Rede integrada	até jul/2011	Mensal	C2I/IES/Sebrae	Conselho
4	Criar sistema de monitoramento e medição do Planejamento Estratégico	Sistema operando	Dezembro de 2010	Trimestral		Conselho
5	Fortalecer o associativismo e ações cooperadas	Nº de associados aos sindicatos Frequência de Sindicatos e APLS nas reuniões do Conselho	Pelo menos 20% da Base até dez/2011; Acima de 80%	Mensal	Mobilização constante	Relatórios Sindicatos Atas Conselho
6	Estabelecer / reforçar canais de comunicação interna	Boleim eletrônico mensal	Outubro de 2010	Mensal		Conselho
7	Estabelecer canal mais estreito com departamento econômico/fomento e demais entidades do Sistema FIEP	Projetos conjuntos		Mensal		Conselho
8	Sensibilizar e mobilizar para a importância da certificação: Selo Qualidade e Gestão ambiental	Nº de Eventos; Nº de empresas	No mínimo 2 Eventos/região/ano	Semestral	Parcerias com organismos de certificação	Conselho

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO	OBSERVAÇÕES	FONTE DOS DADOS
9	Elevar a representatividade política do Setor para influenciar políticas públicas	Número de parlamentares/prefeitos mobilizados	Pelo menos 3 Deputados Federais; 5 Estaduais- 1	Semestral		Sindicatos e APLs
10	Articular negociação laboral e representação sindical	Número de Greves e Número de Convenções Coletivas Firmadas	0 Greve 100% das Convenções Coletivas	Mensal		Sindicatos e DAS/FIEP
11	Desenvolver mecanismo de avaliação, como banco de dados sobre o ciclo de vida dos produtos e processos, dos impactos socioeconômicos e ambientais do Setor	Banco de dados desenvolvido e atualizado	Até dez/2013	Semestral	Parceria UTFPR/IBICT/Inmetro	Conselho
12	Sensibilizar e mobilizar para a importância da certificação: Selo Qualidade e gestão ambiental	Plano desenvolvido	Plano desenvolvido até dez/2011	Trimestral	Fiep/IES	Conselho
13	Estimular investimentos na modernização de equipamento industrial	Valor do Investimento e Financiamento no Setor	5% do Faturamento Empresarial	Anual		Empresas, Instituições Financeiras e Fomento e ABDI
14	Criar rede de inteligência competitiva e de mercado	Rede operando	Até dez/2013	Semestral	Parceria ABIT/C2I Fiep	Conselho
15	Sensibilizar e capacitar em normalização e regulamentação técnica	Número de Eventos; Número de empresas;	2 Eventos por região por ano	Semestral		Conselho



PLANO DE AÇÃO

1. Desenvolver Programa de valorização e qualificação profissional dos trabalhadores do Setor

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Identificação do que existe (oferta)				Contratando consultoria especializada		
Identificação do que falta (demanda atual e prospectiva)				Agendando reunião específica do Conselho	1h/mês	
Busca e articulação de esforços para suprir demanda insatisfeita				Realizando parcerias	2h/mês	
Identificação de linhas de fomento (FAT...)				Pesquisa constantes no SITE das fontes de fomento e financiamento	1h/semana	
Articulação com Sistema S (SENAI CETIQT), Tecpar, Escolas Técnicas e IES	Maria Abgail	Sep-10	Jul-11	Agenda de trabalho	1h/mês	
Atração de pessoas interessadas em formação para o setor e valorização da profissão				Realizando eventos e comunicação eficiente com o mercado	2h/mês	

1. Criar programa de capacitação continuada para lideranças empresariais

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		Início	Fim			
Articulação com o Sebrae (PGA), PDA/FIEP, C2I	Edson Campagnolo	Sep-10	permanente	Agenda de trabalho		
Estruturação de programa específico para lideranças do vestuário	Carla (SEBRAE)	Sep-10	Dec-10	Formalizando parceria entre as partes envolvidas	2h/semana	

3. Integrar rede de competências em P&D&I para o Setor

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Identificar competências existentes (pessoas e instituições) no Brasil e Paraná	Marco Secco	Sep-10	Jul-11	Contratando consultoria especializada	2h/mês	
Relação com centros internacionais de P&D&I		Oct-10	Jul-11	Agenda de trabalho	2h/mês	
Inserção de Mestres e Doutores na Empresa		Oct-10	Jul-11	Elaborando projetos Bolsas RHA/E/CNPq	1h/semana	
Articulação com C2I, IES e Centros de Pesquisa do Estado com aparelhamento de laboratórios		Sep-10	Jul-11	Agenda de trabalho	1h/semana	

4. Criar sistema de monitoramento do planejamento

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Articulação com PDA/CNI	Araújo	Sep-10	Dec-10	Acordo com os gestores do PDA/Fiep	2h/semana	
Implantação do Software de acompanhamento do PE		Sep-10	Dec-10	Gerenciado o Sistema	2h/semana	

5. Desenvolver plano de marketing e comunicação para fortalecimento da Marca Paraná

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Articulação com a FIEP para elaboração do Plano Formal	Araújo	Em curso	permanente	Articulação com Comunicação da FIEP	2h/mês	
Inserção do setor na mídia governamental	Araújo	Sep-10	permanente	Articulando com FIEP e Secretaria de Estado da Comunicação do Paraná	2h/mês	
Desenvolvimento, integração e divulgação do Calendário Estadual dos Eventos e Feiras de Negócios Setoriais (PBC e Eventos regionais)	Marcos	Sep-10	permanente	Articulação sindicatos/APL/Fiep	2h/mês	
Maior integração dos sindicatos e APLs com o evento estadual (PBC)	Marcos	Sep-10	permanente	Articulação sindicatos/APL/Fiep	2h/mês	

6. Estabelecer / reforçar canais de comunicação interna

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		Início	Fim			
Apoio da Comunicação da Fiep	Ardisson Akel	Sep-10	Oct-10	Negociando com a Fiep a designação de jornalista para acompanhar o Setor	2h/mês	
Articulação com área de comunicação da Abit	Ardisson Akel	Sep-10	Oct-10	Obtendo informações sensíveis para o setor e repassar ao boletim eletrônico	2h/mês	
Pautar e brifar o jornalista responsável pelo boletim eletrônico	Araújo	Sep-10	Oct-10	Repassando informações dos sindicatos, APLs coordenado pelo	2h/mês	
Articulação com o Observatório da Indústria e Coordenação de Fomento (conteúdo)	Araújo	Sep-10	Oct-10	Agenda de trabalho	2h/mês	
<i>Mailing List</i>	Araújo	Sep-10	Oct-10	Obtendo junto com Sindicatos e APLs	2h/mês	

7. Estabelecer canal mais estreito com departamento econômico/fomento e demais entidades do Sistema FIEP

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Articular e encaminhar ações em parceria com SESI, SENAI, IEL, C2I e Departamento Econômico e de Fomento	Araújo	Permenente	Permanente	Contato e Articulação com partes envolvidas - Sindicatos, Empresas	4h/mês	

8. Fortalecer o associativismo e ações cooperadas

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Fortalecimento das Estruturas dos Sindicatos	Marcos	Imediato	permanente	Renovando o contrato de estagiários do Sistema Fiep com os sindicatos, qualificação dos colaboradores, sistema financeiro e informatizado	1h/semana	
Realização do Planejamento Estratégico dos Sindicatos e dos APLs	Marcos	Imediato	permanente	Articulação dos presidentes dos Sindicatos a Agenda com todos os diretores e colaboradores do sindicato	1h/semana	
Ações articuladas para atração de novos associados	Marcos	Imediato	permanente	Articulação com área de relacionamento da Abit e troca de reuniões com sindicatos	1h/semana	
Depoimentos Empresariais	Araújo	Imediato	permanente	Relatos positivos e cases de sucesso de empresas associadas ao sindicatos, através da área de	1h/semana	

9. Elevar a representatividade política do Setor para influenciar políticas públicas

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		Início	Fim			
Identificar os políticos que podem ter afinidade com o setor	Manoel Araújo	Sep-10	Dec-10	Identificando e mobilizando as lideranças sindicais	8h/mês	
Mobilizar candidatos ligados ao setor	Ardisson Akel	Imediato	Oct-10	Articulação com os sindicatos e apls	2h/semana	
Convocar políticos para participar de eventos do setor e reuniões do Conselho	Manoel Araújo	Imediato	permanente	Contato direto com os políticos junto com o sindicatos e apls	1h/mês	
Incorporar-nos à Frente Parlamentar Federal	Edson Campagnolo	Imediato	permanente	Usando o canal da Abit	8h/mês	

10. Articular a negociação laboral e representação sindical

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Articular ações com Departamento de Assistência Sindical e Conselho de Orientação e formação para negociação coletiva	Araújo	Permenente	Permanente	Contato e Articulação com partes envolvidas - Sindicatos e DAS	4h/mês	
		Jan-11	Jul-11	Curso de formação de negociadores (200h)	8h/mês R\$ 6 mil por mês	
Mobilizações setoriais		Permenente	Permanente	Contato e Articulação com partes envolvidas - Sindicatos e DAS	4h/mês	

11. Desenvolver mecanismo de avaliação, como banco de dados sobre o ciclo de vida dos produtos e processos, dos impactos socioeconômicos e ambientais do Setor

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Articulação com o Sesi/Senai	Adilson	Sep-10	dez/21013	Agenda de trabalho	1h/semana	
Aproximação com UTFPR-Curitiba e IES do Paraná				Agenda de trabalho	1h/semana	
Articulação com a Coordenação de Fomento				Agenda de trabalho	1h/semana	
Resgatando as referências existentes				Articulando com as partes envolvidas	1h/semana	

12. Sensibilizar e mobilizar para a importância da certificação: Selo Qualidade e gestão ambiental

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Realização de Palestras e Workshops	Rosângela	se/2010	permanente	Levantamento de demanda de regiões, criar calendário e cronograma	3h/semana	
Inserção do tema (em oficinas e palestras) nos eventos regionais do setor		Sep-11	permanente	Levantando o que existe para inserção		
Calendário da Semana Tecnológica do Setor nas regiões		Sep-12	permanente	Identificando palestrantes		

13. Estimular investimentos em modernização e equipamento industrial

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Conhecer e buscar linhas de fomento a modernização	Araújo	Out/2010	permanente	Busca e disseminação de informações sobre fontes de fomento e financiamento e articulação com instituições financeiras	4 horas/semana	
Identificação de gargalos produtivos e tecnológicos para alavancar a produção e competitividade setorial	Cláudia	Out/2010	permanente	Estudo de Avaliação da competitividade setorial	R\$ 80 mil	
Elaboração de projetos de investimento e modernização tecnológica	Araújo	Out/2010	permanente	Articulando apoio junto a Coordenação de Fomento e Desenvolvimento da FIEP	R\$ 5 mil + taxa de sucesso do projeto	

14. Criar rede de inteligência competitiva e de mercado

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Articulação com Abit/TexBrasil no âmbito internacional	Cláudia	Sep-10	dez/2/10'13	Agenda de trabalho	1h/semana	
Articulação com a coordenação de fomento da FIEP e Centro Internacional de Inovação da Fiep				Firmndo acordos de coperação	1h/semana	
Fortalecendo as ações de desenvolvimento competitivo dos APLs						

15. Sensibilização e capacitação para adoção e regulamentação das normas técnicas

Ações O QUE	QUEM	QUANDO		COMO	QUANTO	FAROL
		início	Fim			
Idem objetivo estratégico 1						
Articulação para contribuição com Senai	Rosângela	Imediato	Dec-10	Agenda de trabalho	1h/semana	
Busca de parceria com o Sebrae				Agenda de trabalho	1h/semana	



PAINEL DE CENÁRIOS

Cenário 1 – A Emergência da Classe Média

No Brasil a despesa média mensal familiar com vestuário (POF/IBGE 2008) é de R\$ 118,22 por mês., sendo que na Região Sul a despesa atinge a média mensal de R\$ 145,39 (a amior do país). Considerando as classes sociais, a despesa média mensal da classe E em vestuário é de R\$ 40,43. Na Classe D é R\$ 58,90; na Classe C, R\$ 116,84, na Classe B, 238,60 e na Classe A, R\$ 454,70.

A Despesa com vestuário cresce com o grau de instrução das pessoas da família: se não há nenhuma pessoa com ensino superior na família a despesa média mensal com vestuário é de R\$ 83,81; se há uma pessoa a despesa média vai para R\$ 180,79; se há mais de uma pessoa a despesa vai para R\$ 308,70.

Para um consumo familiar anual estimado de R\$ 82 bilhões de reais em vestuário, a Classe E é responsável por 7,4% do mercado, a Classe D por 8,7%, a Classe C por 44,2%, a Classe B por 25,1% e a Classe A por 14,7%.

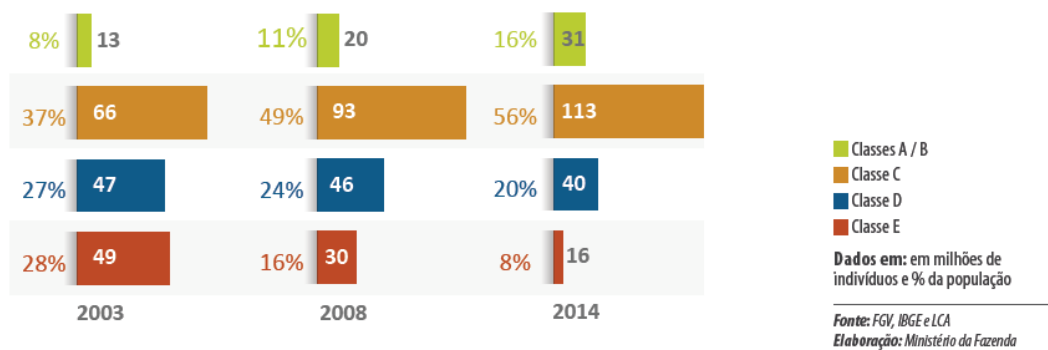
Com a mobilidade social e melhor distribuição de renda o Brasil mais pessoas estão deixando as Classes D e E e se deslocando para a Classe Média (C e B). Entre 2003 e 2010, estudos da CPS/FGV estimam que a Classe D e E deixou de representar 46,5% da população brasileira em 2003 para 30,9% em 2010; a Classe C aumentou sua representatividade de 42,36% da população em 2003, para 54% em 2010; e a Classe A e B passaram de 11,12% da população para 15,1%. Estudos conjuntos do IBGE, FGV e LCA estimam que entre 2003 e 2014 as Classes A e B saiam de 13 milhões de pessoas e chegue a 31 milhões (crescimento de 18 milhões de pessoas ou 140%), a Classe C saia de 66 milhões para 113 milhões de pessoas (crescimento de 47 milhões de pessoas ou 71%), enquanto as Classes D e E encolham de 96 milhões de pessoas

para 56 milhões - perda de 40 milhões, sendo que só na Classe E é de 33 milhões.

Esses dados revelam condições de mobilidade social favorecida tanto por programas de renda mínima, como recuperação do poder de compra do salário e melhoria das condições gerais no mercado de trabalho (com queda do desemprego) e na melhoria dos níveis educacionais da população (verdadeiro vetor de mobilidade social).

Para o mercado brasileiro de vestuário as conclusões indicam uma expansão esperada de mercado, entre 2008 e 2014, independente de outros fatores, de 12,5 bilhões por conta da expansão das classes A e B, de R\$ 19 bilhões pela emergência à Classe C e queda de 6,8 bilhões com o enxugamento das Classes D e E. Isso dá um saldo líquido de R\$ 24,7 bilhões. Ou seja, o mercado de vestuário deve crescer 30% até 2014 somente por conta da mobilidade social.

Evolução das Classes Econômicas (% da população e milhões de indivíduos)



Cenário 2 – Consumo On-Line e Etiquetagem

O que você acha de fazer parte de um negócio que cresceu 45% ao ano nos últimos 10 anos e que deve crescer acima de 30% ao ano na próxima década? Você gostaria de entrar em um ramo em que o

número de seus consumidores cresceu 12 vezes em menos de uma década?

A internet está alcançando $\frac{1}{4}$ da população do planeta. Todo dia entram 500 mil novas pessoas entram pela primeira vez na internet. A WWW está mais presente no cotidiano: informação, contatos pessoais, redes sociais, estudo, e-trabalho, diversão (livros, jogos, músicas e filmes) e compras. No Brasil estima-se um universo de 66,3 milhões de pessoas que acessaram a internet em 2009, o que representa 35% da população, segundo o IBOPE Net Ratings. Um crescimento de superior a 1000% do entre 2000 e 2010.

Desse universo de internautas, 1 em cada 4 realizou compras on-line em 2009, atraídos tanto pela comodidade e como pelos descontos. O diferencial de preços pode ser considerável, pois enquanto as lojas reais têm custos de imobilização, vitrine, pessoal, aluguel, ponto, etc., tais itens não fazem parte do negócio virtual. O comércio on-line também é menos sujeito a horários de funcionamento e deslocamento do consumidor até a loja (rompe com os limites de tempo e espaço). Há 10 anos, Bill Gates profetizou: *daqui a algum tempo só existirão dois tipos de empresas, as que estão na internet e as que não estão em lugar algum.*

Em 2001 o varejo on-line, de acordo com pesquisa da empresa E-bit, movimentava R\$ 540 milhões. Em 2009 foram R\$ 10,6 bilhões de faturamento para 17,6 milhões de consumidores. No período de compras natalinas de 2009, entre 15 de novembro e 24 de dezembro, a E-bit calcula que o e-commerce movimentou R\$ 1,6 bilhão, um crescimento de 28% em relação aos R\$ 1,25 bilhão no mesmo período de 2008. Enquanto isso o varejo físico obteve no faturamento de Natal um acréscimo de "apenas" 6,8%, segundo o Serasa Experian. Segundo o Ibope, a audiência dos sites de lojas de varejo atingiu 21,3 milhões de pessoas em 2009. Se a alma do negócio é a

comunicação, a internet hoje já é o terceiro maior veículo do país (Pesquisa Meio&Mensagem). Quase 90% dos internautas utilizam a rede para obter informações sobre produtos e 70% deles confiam nas informações expressas on-line.

A confiança do consumidor é vital para o negócio do consumo on-line. De acordo com o Movimento Internet Segura (MIS) o Índice de Confiança do e-consumidor registrou aprovação de 86,7% em novembro de 2009. No quadro a seguir temos um balanço da consultoria E-bit para 2009.

Balanço do e-commerce em 2009 e Resultados 2010

- 1. O faturamento do e-commerce em 2009 atingiu R\$ 10,6 bilhões, um crescimento de 30%. O número de pedidos superou a marca de 30 milhões. Para 2010 a expectativa é chegar em R\$ 13,6 bilhões.*
- 2. 17,6 milhões de pessoas fizeram pelo menos uma compra pela internet, representando cerca de 26% dos internautas brasileiros. Em 2010 devem ser 23 milhões de brasileiros.*
- 3. Mais de 86% dos consumidores estão satisfeitos com o comércio eletrônico: fruto da credibilidade que vem aumentando, comodidade, parcelamento, variadas formas de pagamento e frete grátis.*
- 4. Em maio, a venda de eletrodomésticos, após o anúncio da redução do IPI, cresceu 50% em relação a abril. Outro fato relevante para esta expansão foi o ingresso das Casas Bahia, no início de 2009, nas vendas on line.*
- 5. Com o ingresso do Carrefour, todas as principais cadeias do varejo estão presentes no e-commerce.*
- 6. Até poucos anos atrás os líderes de venda eram produtos de menor valor como CDs e DVDs. Hoje, a venda de produtos de elevado valor agregado (informática, eletrodomésticos e eletrônicos) revelam maior confiança do consumidor na modalidade e-commerce.*
- 7. A preferência do consumidor na compra de eletrônicos, eletrodomésticos e equipamentos de informática é o comércio eletrônico ao invés da loja física, em uma proporção média de 67% das compras dessas linhas de produtos.*
- 8. Em decorrência da Copa do Mundo e a entrada de redes de varejo esportivo nas vendas on-line a venda de artigos esportivos (camisetas, uniformes, bolas e chuteiras/tênis) cresceu 145% em pedidos e 99% em faturamento no e-commerce no primeiro semestre de 2010.*
- 9. A participação dos grandes varejistas reduziu enquanto os pequenos e médios cresceram. Na rede, tamanho não é documento se não houver confiança, preço, condições de pagamento e atendimento.*

O mundo digital é uma das tendências dominantes que estão transformando a forma como vivemos, nos relacionamos, produzimos e fazemos negócios. As perspectivas do e-commerce indicam como este universo novo precisa ser absorvido e fazer parte da estratégia de negócio de cada empresa, especialmente de quem vende para o consumidor final.

No setor Têxtil e Confecções o avanço do Consumo *online* ainda é localizado em alguns itens, como a venda de artigos esportivos. Um dos principais limites para a expansão das vendas é a falta de padronização dos tamanhos e medidas, ou seja, a ausência de uma etiquetagem coerente limita o acesso dos produtos brasileiros ao comércio eletrônico, pois a falta de segurança na compra e as necessidades de trocas e transtornos entre o tamanho esperado e o recebido, limitam esta modalidade de comércio, sobretudo para marcas pouco conhecidas. A preocupação da ABIT com a etiquetagem e a busca de padronização é imposição para acesso ao mercado internacional e ao comércio eletrônico, com pressão dos vendedores externos sobre o mercado brasileiro.

Consumidor, finalmente, saberá o seu real tamanho

Grande parte dos brasileiros não sabe que tamanho de roupas veste. E isso não é falta de visão ou de consciência corporal, mas de padronização das medidas do vestuário brasileiro. Uma boa parte dos brasileiros que têm a exata noção do seu tamanho não encontra roupas que sirvam. Nesse caso, o que atrapalha é a ditadura da magreza, que padroniza a moda com base em medidas absurdas, deixando de fora uma fatia importante da população.

A falta de padronização das medidas começa a ser resolvida. No final desta semana, o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) deverá receber do Comitê Brasileiro

de Têxteis e Vestuário da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) a solicitação para edição da norma que fixa um prazo de 30 meses para as confecções brasileiras se adequarem ao Novo Regulamento Técnico de Etiquetagem de Produtos Têxteis. O regulamento - ou Lei das Etiquetas - foi revisto em dezembro de 2005.

A lei agora, exige que a etiqueta traga também o tamanho da roupa - com base em uma medida de referencial única. As medidas femininas, por exemplo, levam em conta a largura da cintura e dos ombros.

'É muito comum o tamanho 40, em uma confecção, equivaler ao 42 da outra', diz Sylvio Napoli, superintendente do Comitê Brasileiro de Têxteis e Vestuário (CB17). *'O consumidor fica perdido'*. Desde 1995, o Brasil tem um padrão referencial para os tamanhos das roupas. Mas ele não era exigido, por lei. A falta de padronização deixa os fabricantes livres para adotar a numeração que quiserem - normalmente menor do que o real tamanho da peça. A Lei das Etiquetas foi revista segundo normas aprovadas no âmbito do Mercosul. Segundo Napoli, o prazo para a adequação dos tamanhos deverá começar a correr a partir de julho.

Fonte: Valor Econômico

Cenário 3 – Organizações em Rede

As organizações mudaram seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. **A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal.** (...) Para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria organização deve tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna: este é na essência o significado e o objetivo do modelo da "empresa horizontal", freqüentemente

entendida na descentralização de suas unidades e na crescente autonomia dada a cada uma delas. (...)

A experiência histórica recente já oferece algumas das respostas sobre as novas formas organizacionais da economia informacional. Sob diferentes sistemas organizacionais e por intermédio de expressões culturais diversas, todas elas baseiam-se em redes. **As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações.** E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico. (...)

O desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, a medida que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes.

Manuel Castells, A Sociedade em Rede

A geometria variável em rede é a forma organizacional da economia global, compondo, ao lado da flexibilidade e da capacidade de inovação, os atributos de organizações bem sucedidas, em uma ambiente em que a cooperação entre os agentes internos e externos. Opõe-se às formas tradicionais de organizações verticais e piramidais, insuficientes para dar conta de uma nova ordem global, democrática e informacional.

A organização em rede mostra-se como uma alternativa para as entidades de organização e representação empresarial, em que as unidades de representação da base (sindicatos) e de representação intermediária e superior (federações e confederações) possuem autonomia, mas interesses comuns, compondo o sistema de representação da indústria;

A Organização em Rede possui como atributos:

1. Objetivos comuns
2. Ações estratégicas definidas inter institucionalmente
3. Ações operacionais no âmbito de inter-agentes

4. Estrutura compartilhada
5. Agentes disponibilizados para atuação na Rede
6. Operacionalização por projetos ou serviços
7. Ação sincronizada dos agentes, seja na atuação por projetos ou gestão da Rede
8. Coordenação de projetos por competência e/ou atuação regional
9. Dispor de base de dados interativa e integrada
10. Gestão da Rede via interface compartilhada

A implantação da organização em rede demanda investimentos em infra-estruturas (conectividade) e adoção de sistemas de gestão integrada, em que não existem modelos prontos e ajustáveis a qualquer situação. Também não ocorre sem rupturas, resistências dos agentes e das organizações burocráticas, demandando esforços e ações de mudanças culturais das pessoas e das instituições.

CENÁRIO 4 – Ameaça e Avanço da China no Mercado Mundial

Desde o ingresso da China na Organização Mundial do Comércio, em novembro de 2001, e o fim do Acordo de Multifibras (Agreement on Textiles and Clothing – ATC), que vigorou entre 1995 e 2005, a China não para de elevar sua participação no mercado mundial de produtos têxteis, calçados e outros artigos de couros e peles.

Em 2002 a China atendia cerca de 42%, de um total de US\$ 51,8 bilhões, do mercado internacional de calçados. O Brasil participava com 3% deste mercado, sendo o 7º principal exportado mundial. Em 2007 a China elevou sua participação para 47,3% do mercado internacional de US\$ 85,3 bilhões. O Brasil manteve seu posto, reduzindo sua participação para 2,5% das vendas internacionais. No principal mercado, Estados Unidos, o grau de penetração da China

evoluiu de 66,5% em 2002 para 73,2% em 2007. Neste período as compras norte-americanas evoluíram de US\$ 15,4 bilhões para US\$ 20,3 bilhões.

Nos artigos de couros e peles (exceto calçados) a participação da China no Mercado Internacional evoluiu de 30,5% nas vendas de US\$ 48,9 bilhões em 2002, para 37,3% em 2007, em vendas mundiais que chegaram a US\$ 79,3 bilhões.

No setor têxtil e confecções a liderança chinesa também é incontestável. Em 2002 a China vendeu US\$ 70,9 bilhões, para um mercado mundial de 347,1 bilhões, ficando com 20,1% do mercado. Em 2007 a China vendeu US\$ 173,1 bilhões (crescimento de 144% em cinco anos), para um mercado que chegou a US\$ 565,4 bilhões (crescimento de 62% no período), abocanhando 29,4% do mercado. No principal mercado, os Estados Unidos, a participação chinesa nas importações do setor saltou de 14,5% em 2002 (quando as importações norte-americanas no setor eram de US\$ 77,9 bilhões) para 33,2% em 2007 (quando as importações foram de US\$ 107,7 bilhões). Enquanto as importações de têxtil e vestuário nos Estados Unidos cresciam à taxa de 38% nos cinco anos anteriores à crise financeira internacional, no mesmo período, e para o mesmo mercado, as exportações chinesas cresceram 134%. Tal fato indica não somente um processo de substituição de mercado interno por importações, mas um claro desvio de comércio em direção aos produtos chineses, mais competitivos.

A competitividade chinesa inicialmente era derivada de processos intensivos em mão de obra em um país onde os salários beiravam os US\$ 25,00. Atualmente os salários chineses já não são tão baixos, os processos já não são tão intensivos em força de trabalho, e a China ainda é mais competitiva. Sua competitividade está associada ao fato de ter se tornado para os três setores uma produtora de grande

escala, intensiva em capital, e produtoras de máquinas e equipamentos, de classe mundial, para tais indústrias. Ou seja, a China, em pouco tempo, alterou suas vantagens competitivas no setor. Além de permanecer nos setores de menor valor agregado e consumo de massa, chega também a produtos mais sofisticados, consumidos pela classe média norte-americana e europeia.

Com a estagnação dos principais mercados chineses, o crescimento da oferta de produtos chineses buscou novos mercados, sobretudo em países em desenvolvimento, promovendo desvios de comércio nos setores em países como Argentina, México, Brasil, Indonésia, Rússia e outros. A penetração dos produtos chineses, ora deslocando as exportações brasileiras em terceiros mercados, ora competindo no mercado interno, é uma realidade que o setor precisa enfrentar com criatividade, inovação e desenvolvimento de processos produtivos mais eficientes.