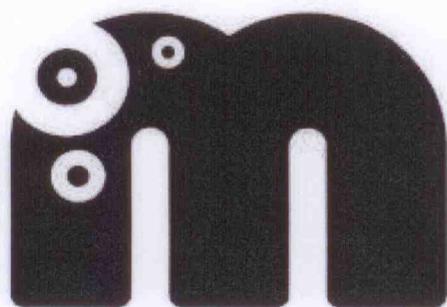


Associação Pólo de Competitividade da Moda
Fundadores
2010

W



Associação Pólo de Competitividade da Moda
PORTUGAL FASHION CLUSTER



PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO

2010

W

ÍNDICE



1. INTRODUÇÃO.

- O "Cluster Moda". Os princípios e os grandes objectivos do mandato

2. PLANO DE ACTIVIDADES

2.1. Estrutura Permanente de Apoio.

2.1.1. Pessoal

2.1.2. Equipamentos

2.1.3. Plataforma Digital: www.polodamoda.pt / www.portugalfashioncluster.com

2.2. Projectos-Âncora: Acompanhamento de Projectos já candidatos e a candidatar.

2.2.1. Projectos apresentados

2.2.2. Projectos a candidatar

2.3. Vida Associativa: Conselho de Fundadores e AG Ordinária

2.3.1. AG para aprovação do Relatório e Contas 2009

2.3.2. Aprovação do Regulamento Financeiro

2.3.3. Reuniões do Conselho de Fundadores

2.4. Alargamento da Base Associativa.

- Convites a outras entidades (aderentes): instituições, empresas e pessoas.

2.5. Relações Institucionais: Relacionamento com outros Pólos de Competitividade e Tecnologia

3. ORÇAMENTO

3.1. Orçamento de Custos e Proveitos

3.2. Notas ao Orçamento

3.3. Demonstração de Resultados Previsionais

W

1. INTRODUÇÃO

A Estratégia e Plano de Acção do Pólo de Competitividade, elaborada pelo Gabinete de Estudos da Universidade Católica do Porto, e apresentada em Abril de 2009, às Estratégias de Eficiência Colectiva do Programa COMPETE, do QREN, indispensável à validação do Pólo de Competitividade da Moda enquanto tal, contém, na sua introdução, uma exposição sobre a fileira moda e o seu enquadramento como “cluster”, a qual, pela sua qualidade e completude, transcrevemos aqui em parte, servindo como eloquente introdução ao Plano de Actividades da APCM para 2010:

(...) A forma como a informação estatística está organizada não facilita uma percepção completa da importância do cluster da Moda na economia nacional: há actividades que nele se integram, nomeadamente a nível dos serviços, cuja importância económica não é possível determinar. No entanto, a sua relevância resulta indelével mesmo quando se olha exclusivamente ao núcleo industrial do cluster, composto pelas actividades de fabricação de têxteis (CAE Rev.2 17), indústria de vestuário (CAE Rev.2 18), indústria do calçado (CAE Rev.2 193) e fabricação de joalharia, ourivesaria e artigos similares n.e. (CAE Rev.2 3622).¹

Tabela 1 - Peso na Indústria Transformadora Portuguesa (2006)

CAE Rev. 2	Nº empresas	Pessoas ao serviço	Valor acrescentado
17	6,5%	9,1%	5,9%
18	11,5%	13,4%	5,9%
193	3,0%	5,4%	2,8%
3622	1,1%	0,4%	0,2%
Total	22,2%	28,3%	14,8%

Fonte: INE

De acordo com a informação mais recente do Instituto Nacional de Estatística, sintetizada na tabela anterior, o conjunto destas actividades representava 22% das empresas, 28% do emprego e 15% do valor acrescentado da indústria transformadora portuguesa. Ou seja, estas actividades empregam mais de 1 em cada 4 trabalhadores industriais e originavam quase 1 em cada 6 euros de produto. Sendo certo que estes números são menores do que os verificados há uma década atrás, quando a Moda era responsável por 1 em cada 3 empregos industriais e por 1 em cada 5 euros de produto industrial, demonstram no entanto que a indústria continua a ter um forte peso na economia nacional e que tem demonstrado capacidade de resistência às tendências pesadas com que tem sido confrontada.

Se se olhar à totalidade da actividade económica nacional, e não apenas à indústria transformadora, a indústria da Moda, como atrás definida, representa 2% das empresas, 7% do emprego e 4% do valor acrescentado. Estes valores aumentam consideravelmente se forem igualmente consideradas outras actividades do cluster, nomeadamente as de natureza comercial e de serviços, bem como a produção de máquinas para estas indústrias: olhando apenas àquelas actividades que, em termos de Classificação das Actividades Económicas podem ser directamente relacionadas com o cluster, a sua importância na economia nacional sobe para 5%, 9% e 5%, respectivamente, no número de empresas, pessoas ao serviço e valor acrescentado, valores que ainda assim subestimam a importância do cluster porque, como já referido, há diversas actividades nele integradas que não são contabilizadas autonomamente em termos de CAE.

A comparação do número de pessoas ao serviço com o de empresas, com as naturais cautelas com que sempre se devem encarar estes indicadores, demonstra que a indústria da Moda, em geral, e cada um dos sectores que a constituem, em particular, é composta predominantemente por pequenas empresas. Como se verifica na tabela 2, a indústria da ourivesaria e joalharia é aquela em que o número médio de pessoas ao serviço é mais reduzido, não indo além de 3, e a do calçado aquela onde é mais elevado, ultrapassando ligeiramente as 15.

¹ Utilizamos aqui a Revisão 2 da CAE por não estar ainda disponível informação de acordo com a nova Revisão 3.

Tabela 2 - Número médio de pessoas ao serviço

CAE	PORTUGAL	ESPAÑA	FRANÇA	ITÁLIA	UE
17	11,9	11,0	16,4	10,2	14,1
18	9,8	7,3	5,8	6,6	10
193	15,1	9,4	29,4	9,6	14,9
3622	3,0	3,7	3,5	4,5	3,8
Indústria Transformadora	8,0	11,8	14,6	8,9	14,9

Fonte: EUROSTAT; Portugal: 2006; restantes países: 2005.

A aparente pequenez das empresas da indústria portuguesa da Moda deve, no entanto, ser relativizada. Por um lado, no conjunto da indústria transformadora nacional, o número médio de pessoas ao serviço não vai além das oito, sendo portanto inferior ao que se verifica em todos os sectores da indústria da Moda, com excepção da ourivesaria e joalheria. Por outro lado, quando se compara a realidade nacional com a do conjunto da União Europeia ou, dentro desta, com a de países em que estas indústrias são particularmente relevantes, não se verificam grandes discrepâncias. A dimensão média das empresas portuguesas destas indústrias é semelhante à das suas congéneres europeias e superior à média da indústria transformadora nacional. O que porventura não se encontra em Portugal são operadores de muito grande dimensão, mas estes são igualmente raros em economias europeias de muito maior escala.

A importância do cluster da Moda na economia portuguesa é particularmente evidente em termos de Balança de Pagamentos. Considerando o conjunto da secção XI da Nomenclatura Combinada (Matérias têxteis e suas obras), os seus capítulos 41 (Peles e couros) e 64 (Calçado e suas partes) e ainda a parte do capítulo 71 relacionado com a joalheria, o cluster apresentou, em 2006, um saldo comercial positivo de 1.500 milhões de euros e uma taxa de cobertura de 132% (dados do Eurostat). Estes valores contrastam fortemente com os quase 18.600 milhões de euros de saldo negativo e com a taxa de cobertura de apenas 65% apresentados pelo conjunto da economia nacional.

O Pólo de Competitividade proposto para a indústria da Moda assume-se como uma realidade de âmbito nacional: assim o justifica a sua importância económica, nomeadamente em termos de valor acrescentado, emprego e balança comercial; assim o justifica também a dispersão espacial das actividades do cluster. No entanto, quando se olha especificamente ao núcleo industrial do cluster, a sua forte concentração da Região Norte é uma realidade inegável. Daí que, se tem um peso muito expressivo na economia nacional, a indústria da Moda tenha um peso dominante da economia daquela região.

Tabela 3 - Peso na indústria transformadora da Região Norte (2006)

CAE Rev. 2	Nº empresas	Pessoas ao serviço	Valor acrescentado
17	9,4%	14,4%	12,3%
18	19,2%	21,7%	12,3%
193	5,9%	10,1%	6,7%
3622	2,0%	0,6%	0,5%
Total	36,5%	46,8%	31,7%

Fonte: INE

Como se pode ver na Tabela 3, o núcleo industrial da indústria da Moda, representa cerca de um terço do número de empresas e do valor acrescentado e quase metade do emprego da indústria transformadora da Região Norte. Na totalidade da economia da região, estas quatro indústrias representam 4,5% das empresas, 15,8 do emprego e 11,6% do valor acrescentado. Quando, adicionalmente, se lhes agregam as restantes actividades económicas que as estatísticas permitem relacionar directamente com a indústria da Moda, nomeadamente a fabricação de máquinas para têxtil e vestuário, e o comércio de artigos de Moda, estes valores sobem, respectivamente, para 8,7%, 18,7% e 13,8%.

A economia da Região Norte apresenta, portanto, forte dependência da indústria da Moda. Ainda assim, aqueles valores médios para a região ocultam a preponderância que a indústria da Moda tem em algumas das suas sub-regiões.

Tabela 4 - Peso da Indústria da Moda na actividade económica (2005)

NUT III	Nº empresas	Pessoas ao serviço	Valor acrescentado
Minho-Lima	5,4%	9,5%	6,5%
Cávado	11,8%	26,4%	22,2%
Ave	18,8%	44,4%	41,0%
Grande Porto	6,4%	10,0%	6,4%
Tâmega	10,7%	26,9%	22,5%
Entre Douro e Vouga	10,4%	21,3%	14,1%
Douro	4,5%	2,5%	1,0%
Alto Trás-os-Montes	5,5%	3,2%	1,6%

Fonte: INE. Por indústria da Moda entendem-se aqui as CAE 17, 18, 193, 2954, 3622, 5116, 5141, 5142, 5241, 5242 e 5243.

O Douro e Alto Trás-os-Montes são as únicas NUT III da Região Norte em que a importância económica da indústria da Moda é diminuta. No Minho-Lima e no Grande Porto, esta indústria é directamente responsável por cerca de 6,5% do produto e 10% do emprego total. Estes valores sobem para a casa dos 25% no Cávado e Tâmega e ultrapassam os 40% no Ave.

A indústria da Moda e a competitividade territorial e coesão social da Região Norte estão, portanto, indissociavelmente ligadas.

Estratégia

A Moda é um elemento fulcral na vida económica e social contemporânea, pelo menos nos países desenvolvidos. A nível pessoal, o acompanhamento, ou a rejeição, das tendências de Moda desempenha um papel fundamental na construção da identidade social do indivíduo e na determinação dos seus padrões de consumo. Consequentemente, o posicionamento face a essas tendências pode-se revelar determinante para o sucesso empresarial. Noutro plano, a capacidade para marcar essas tendências é um elemento definidor da identidade e cultura de determinados países, como a França ou a Itália, e cidades, como Paris, Milão ou Nova Iorque.

O objectivo do Pólo de Competitividade da Moda é a afirmação internacional de Portugal como criador e produtor de excelência de Moda. Só assim é que as indústrias relacionadas com este fenómeno poderão enfrentar a concorrência cada vez mais agressiva com que estão confrontadas, cujas consequências a actual crise económica veio acentuar, continuando a dar um contributo fundamental para a economia nacional.

Trata-se de um objectivo ambicioso, num contexto em que as vozes dominantes, olhando ao que se passou noutros países europeus, propalam o inevitável declínio daquelas indústrias. Mas é um objectivo que está ao alcance da Moda portuguesa, em função da leitura que fazemos do seu enquadramento estratégico, que pode sintetizar-se no seguinte quadro SWOT.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Base industrial ampla, diversificada e cobrindo parte substancial do cluster • Domínio dos processos produtivos • Experiência acumulada de reengenharia dos processos produtivos • Grande experiência de actuação nos mercados internacionais • Instituições de I&DT com competências relevantes para a indústria e de modelos testados de cooperação com o tecido empresarial • Ampla base de instituições dedicadas à formação profissional e qualificação dos recursos humanos • Existência de instituições do ensino superior prestigiadas e com relação de proximidade com a indústria • Acesso a ampla oferta de mão-de-obra jovem e susceptível de qualificação • Imagem de qualidade nos mercados internacionais devido à origem europeia 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo empresarial • Insuficiente domínio das fases da cadeia de valor a montante e jusante do processo produtivo • Escassez de quadros empresariais habilitados para desenvolver internamente I&DT ou para estabelecer a ponte com as instituições especializadas • Deficiente utilização dos instrumentos de protecção da propriedade industrial • Reduzido reconhecimento social do valor da qualificação dos recursos humanos e renitência de empresários e quadros empresariais em nela participarem • Ausência de estratégia global de formação e qualificação • Reduzidas qualificações da maioria da oferta de trabalho disponível • Presença limitada em circuitos internacionais de referência • Inexistência de projectos internacionais alavanca na promoção do design e moda nacionais
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de incentivos disponíveis • Apetência dos jovens pela Moda e design como factor de atracção de mão-de-obra • Implementação de normativos (ambiente, consumo energético, higiene e segurança no trabalho, qualidade, etc.), como motivação para a procura empresarial de qualificação • Segmentos de mercado de elevado valor nos mercados emergentes • Crescimento do mercado para artigos com maior conteúdo tecnológico • Reforço do factor Moda por incorporação de tecnologia (nomeadamente, novos materiais) • Reengenharia dos processos produtivos reduzindo a importância da mão-de-obra • Plataforma Europeia do Têxtil e Vestuário e Fórum Manufature • Interação com outros sectores de actividade / pólos de competitividade (saúde, automóvel, indústrias criativas, fabricantes de equipamento, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior capacidade de atracção de mão-de-obra jovem e qualificada por outras indústrias • Preconceitos quanto ao futuro destas indústrias • Envelhecimento da mão-de-obra e progressiva perda do "saber-fazer" industrial que caracteriza a região • Insuficiência dos instrumentos de protecção da propriedade industrial para proteger as inovações introduzidas pela indústria face a imitadores de outras localizações geográficas • Penetração dos países emergentes em segmentos de mercado de maior valor acrescentado • Deslocalização de indústrias de base para os países emergentes que têm atraído a indústria, reduzindo a densidade do cluster

Como aconteceu em toda a Europa, a indústria portuguesa da Moda tem estado, na última década, sujeita a um conjunto de tendências desfavoráveis. Do lado da oferta, o mais frequentemente mencionado, o processo de globalização, consubstanciado em fenómenos como a criação da OMC, a integração da China nesta organização e a caducidade dos acordos multi-fibras, veio levar a um formidável incremento da

pressão concorrencial que, manifestando-se predominantemente nos segmentos de mercado mais massificados, não deixa de se fazer sentir nos restantes. Do lado da procura, os ténues ritmos de crescimento conseguidos pela economia europeia, e em particular pela nacional, conjugados com uma evolução demográfica desfavorável, não têm permitido que o mercado europeu, para onde se orienta uma parte significativa das nossas vendas, apresente o desejável dinamismo. A grave crise económica internacional que se manifestou no último ano veio agravar este panorama. Por outro lado, as grandes superfícies, com o seu enorme poder negocial, têm vindo a assumir uma posição de relevo na distribuição destes produtos. É certo que o já mencionado processo de globalização abre potencialmente oportunidades de negócio noutros continentes, nomeadamente no asiático. A concretização deste potencial tem esbarrado, entretanto, com a utilização hábil e deliberada de todo o tipo de táticas anti-concorrenciais por parte das autoridades locais. Além disso, o fortalecimento do euro tem constituído um enorme obstáculo à penetração da oferta europeia noutros continentes tendo, inversamente, facilitado a invasão do mercado europeu por produtos de outras origens.

Tudo isto se tem reflectido negativamente na base empresarial da indústria nacional da Moda, não sendo invulgar que a comunicação social retrate a situação em tons desastrosos. De facto, o noticiário sobre esta indústria quase se resume a aspectos negativos e quando se compara a atenção que lhe é dedicada com a que recebem outras actividades, normalmente com um conteúdo tecnológico mais visível, embora não necessariamente mais significativo, poder-se-ia pensar que a sua importância na economia portuguesa é diminuta. Nada, evidentemente, anda mais longe da verdade.

A cadeia de valor da indústria da Moda, tal como aqui concebida, é complexa. No seu núcleo, temos as actividades industriais de fabricação de vestuário, calçado e joalheria. As três indústrias têm, a este nível, especificidades muito acentuadas, embora as tecnologias de produção de vestuário e calçado, envolvendo normalmente operações de corte e costura, estejam, como é evidente, substancialmente mais próximas do que as da joalheria. Embora estas actividades produtivas estejam tradicionalmente concentradas numa única unidade fabril, a crescente pressão concorrencial tem levado a uma tendência para a externalização das actividades de maior intensidade em trabalho, facilitada pela redução dos custos de transporte, comunicação e tratamento da informação. Esta externalização pode tomar múltiplas formas, indo desde a contratação de trabalhadores independentes, em zonas próximas da implantação da unidade, para efectuarem produção à peça, até à aquisição ou implantação de subsidiárias em países com custos laborais reduzidos, passando pela subcontratação, em Portugal ou naquele tipo de países, da execução de determinadas tarefas. Estas últimas opções são mais comuns entre empresas com alguma dimensão, nomeadamente nas indústrias do vestuário e calçado, embora não sejam também desconhecidas na da joalheria.

A montante da fabricação temos, em qualquer dos três casos, a actividade de concepção do produto. Na indústria da Moda, caracterizada por uma enorme diversidade de produtos com curtos ciclos de vida, resultantes da sua permanente renovação, esta actividade é um elo fundamental da cadeia, sendo potencialmente responsável por grande parte do valor criado: a concepção joga um papel crucial em qualquer estratégia de diferenciação e de afirmação de uma marca própria. Em termos organizacionais, a relação entre estes dois estágios do processo pode estabelecer-se de múltiplas formas. Dada a importância da concepção na geração de valor, as empresas manufactureiras com estratégias mais ambiciosas procuram controlar esta fase da cadeia. Nalguns casos, fazem-no dotando-se internamente das capacidades necessárias para o efeito. Noutros casos, a empresa contrata externamente a concepção do produto, podendo a relação contratual com o criador prever diversos graus de exclusividade. Muitas vezes, a relação inverte-se e é o responsável pela concepção do produto que assume o controlo do processo, contratando a(s) empresa(s) manufactureira(s) para levar(em) a cabo a fabricação dos bens que desenhara. Passam por aqui alguns dos casos mais interessantes desenvolvidos nos anos mais recentes. Evidentemente, é ainda muito comum que a empresa manufactureira abdique de um esforço deliberado de diferenciação, limitando-se a reproduzir produtos correntes no mercado, diluindo-se, neste caso, o relevo dado à concepção do produto mas perdendo-se, também, grande parte do potencial de criação de valor.

De tudo isto se encontra na indústria portuguesa da Moda. Muitas empresas limitam-se ainda a reproduzir, eventualmente com pequenas alterações, produtos já existentes. Também muito numerosas, nomeadamente nas indústrias do vestuário e do calçado, são as empresas que fabricam sob contrato com o responsável pela criação do produto ou titular de uma marca. Em ambos os casos são estratégias que

envolvem uma intensa concorrência pelo preço, embora no segundo as competências técnicas e comportamentais para satisfazer as exigências do comprador sejam igualmente factores concorrenciais de grande importância que podem permitir contratos com alguma estabilidade. Outras empresas, em número substancialmente mais reduzido, procuram controlar a concepção do seu produto, facto geralmente associado a tentativas de afirmação de marca própria. Para além de competências de gestão e diferentes posturas empresariais, estes diferentes posicionamentos traduzem, igualmente, graus distintos de tolerância ao risco e maior ou menor capacidade para mobilizar os recursos financeiros adequados. Esta diversidade de estratégias é, aliás, desejável. Uma indústria monolítica, com uma estratégia empresarial única, seria muito mais vulnerável a choques inesperados.

A montante das actividades de fabricação de vestuário, calçado e joalheria encontram-se igualmente as de produção das suas matérias-primas. Os principais fornecedores de cada uma destas indústrias são, respectivamente, a indústria têxtil, a indústria de curtumes e as indústrias de metais e pedras preciosas. Novamente, a proximidade entre vestuário e calçado é claramente mais acentuada do que a que se verifica entre estas indústrias e a joalheria. De facto, embora sendo mais importante para o vestuário, a indústria têxtil é igualmente um fornecedor relevante do calçado e, simetricamente, a indústria de curtumes também abastece a indústria do vestuário. Embora Portugal importe parte considerável dos três tipos de matérias-primas, a densidade do cluster é manifestamente mais acentuada no domínio do têxtil, em que o país tem uma indústria muito relevante. Com as novas dinâmicas do lado da procura, nomeadamente as crescentes preocupações com a saúde e a sustentabilidade ambiental, o reforço destas articulações pode ser um elemento importante na aquisição de novas vantagens competitivas.

Para além destas matérias-primas fundamentais, há um conjunto de componentes de que as três indústrias têm necessidade. Para a indústria do calçado, o mais relevante são as solas: a sola é determinante, quer para o aspecto do sapato, quer para as suas características de conforto e segurança. A este nível, a oferta nacional é bastante satisfatória: embora uma indústria de vocação exportadora, como o calçado, não possa nem deva ignorar a oferta internacional de componentes, a indústria nacional de solas tem capacidade para fornecer os artigos mais exigentes. Neste domínio há, porém, espaço para a inovação, por exemplo ao nível dos materiais ou do conforto e ergonomia, abrindo, em ambos os casos, espaço para o alargamento das fronteiras convencionais do cluster.

Para além deste componente, quer o vestuário, quer o calçado, quer mesmo, em menor medida, a joalheria necessitam de um conjunto de outros componentes que, em parte significativa, são comuns: botões e bijutarias diversas, etc. Neste domínio, a indústria nacional não é suficiente para cobrir as necessidades existentes, seja em termos de quantidade, seja de diversidade e qualidade. Podendo haver espaço para um aumento da oferta, em especial se a procura for coordenada permitindo explorar economias de escala, a existência de uma articulação de actividades pode permitir melhores condições negociais, nos mercados externos, e um maior investimento no acompanhamento das tendências.

As três indústrias têm ainda necessidade de matérias subsidiárias como fios de coser, colas, metais não preciosos, etc. Numa lógica de cluster, embora numa perspectiva mais abrangente do que a referência Moda, faz ainda sentido lembrar a forte ligação com os fabricantes de equipamento e software que estes sectores têm desenvolvido. A identificação de necessidades e, conseqüentemente, de procura permitiu processos virtuosos de spin-offs e de criação de empresas autónomas, hoje em dia com vida própria, mesmo em mercados internacionais, o que constitui um currículo de que poucos outros sectores se podem orgulhar.

A jusante das indústrias de vestuário, calçado e joalheria encontram-se, numa lógica de fileira, a distribuição grossista e o comércio a retalho. Numa perspectiva mais alargada, há que ter em consideração as relações com actividades conexas como a logística, os transportes e a promoção e publicidade. Quanto à distribuição e comercialização, algumas das principais empresas nacionais de vestuário e calçado integram verticalmente estas actividades (seja directamente, seja através de empresas com accionistas comuns), procurando, desta forma, reforçar o seu controlo sobre a cadeia de valor. Para as empresas com estratégias de marca própria, a presença na distribuição e, sobretudo, no retalho tem também a virtualidade de permitir sentir directamente a reacção do mercado aos seus produtos, informação de grande importância, quer na fase da concepção das colecções, quer na da definição das ordens de produção. A presença naquelas actividades é, no entanto, muito exigente em termos de recursos humanos, competências

específicas e capacidade financeira, só sendo possível para empresas com uma massa crítica relevante. Se ao risco associado à extensão para o comércio adicionarmos, o que acontece frequentemente, a entrada em mercados internacionais, percebe-se que as dificuldades e as exigências vêm crescendo. A maioria das empresas deixa, por isso, estas actividades nas mãos de empresas independentes, o que, embora envolvendo menor risco, apresenta inconvenientes em termos de conhecimento directo do consumidor e de perda de controlo sobre uma fatia relevante da cadeia de valor. Por maioria de razão, esta é a situação típica da indústria da joalheria: empresas com uma dimensão média de três trabalhadores não têm obviamente uma estrutura mínima que lhes permita ir além da pura actividade fabril.

Em Portugal, a forma de retalho predominante em qualquer das três indústrias é, ainda, o estabelecimento (ou pequena rede de estabelecimentos) especializado e multi-marca: a boutique, a sapataria e a ourivesaria / joalheria. No entanto, têm vindo a ganhar importância outros formatos comerciais. Por um lado, os estabelecimentos especializados mas de marca exclusiva, muitas vezes em regime de franchising, normalmente ligados às já referidas estratégias de controlo sobre a cadeia de valor por parte de empresas industriais ou configurando modelos de negócio mais complexos decorrentes de estratégias de outsourcing global de titulares de marcas associadas, ou não, a criadores de renome internacional. Por outro, as grandes superfícies comerciais, nomeadamente hipermercados, que oferecem hoje importantes secções de vestuário, calçado e, com crescente frequência, joalheria e bijuteria. O reforço da importância deste último segmento disponibiliza um relevante canal de escoamento do produto para os fabricantes sem marca própria mas sujeita-os a uma forte pressão sobre os preços. A nível internacional, encontram-se igualmente estes vários formatos de retalho. Embora a respectiva importância relativa seja variável de país para país, a propensão para o reforço do peso da grande distribuição é uma tendência internacional. Paralelamente, com intersecções de geometria variável com os modelos anteriores, têm-se vindo a desenvolver experiências de comércio electrónico que, no nosso país, têm ainda uma expressão relativamente incipiente.

Face ao desafio colocado pelo aparecimento da forte concorrência de fornecedores com menores custos laborais, algumas das estratégias mais bem sucedidas, a nível dos países mais desenvolvidos, têm passado pela redução da importância das actividades industriais, centrando a actividade da empresa, a montante, na concepção do produto, e a jusante, no marketing e comercialização. Trata-se de estratégias ainda muito pouco frequentes no nosso país onde, mesmo as empresas que se abalancam à concepção e comercialização do produto têm, em geral, mantido uma actividade industrial relevante; muitas delas entendem, aliás, que o “saber fazer” industrial é uma mais-valia para quem pretende diferenciar a sua oferta por via da concepção do produto. Para além disso, quando as séries são pequenas, o diferencial de custo pode ser mais do que compensado pelo controlo de qualidade e pela rapidez e flexibilidade de resposta que a proximidade permite. Os empresários que fazem esta opção raciocinam como se as várias empresas envolvidas fossem parte de um todo, estabelecendo, por assim dizer, um protótipo do que poderiam ser relações estruturadas a nível da indústria como um todo.

Nos elos finais da cadeia de valor, seja nas actividades de retalho, propriamente ditas, seja nas actividades de promoção, encontram-se importantes oportunidades para o aproveitamento de sinergias entre vestuário, calçado e joalheria. A conjugação daqueles três tipos de artigo permite aproveitar uma tendência cada vez mais importante na promoção e venda de Moda que assenta, cada vez mais, na oferta de uma imagem global para o indivíduo, muito ligada a determinados “estilos de vida”. O facto de estas sinergias não estarem a ser devidamente aproveitadas é uma justificação fundamental para a criação do PCM. Ao mesmo tempo, uma estratégia sincronizada viabiliza uma ambição de presença e visibilidade internacional que uma abordagem fragmentada, ou não permite, ou torna proibitivamente onerosa.

Afirmou-se anteriormente que a adopção de uma estratégia empresarial única seria indesejável, reduzindo a capacidade de adaptação da indústria da Moda a choques inesperados. No entanto, é inevitável reconhecer que, colectivamente, o futuro do cluster, a sua capacidade para resistir à concorrência internacional, e, sobretudo, para proporcionar a todos os que nele estão envolvidos um nível de vida condizente com as suas expectativas, contribuindo para a coesão económica e social nacional, passa por um reforço da sua capacidade de geração de valor. Daí o objectivo assumido pelo APCM de afirmar internacionalmente Portugal como um criador e produtor de excelência no domínio da Moda.

N

Para atingir este objectivo, a estratégia consubstanciada na candidatura agora apresentada visa encorajar um número crescente de empresas das diversas indústrias da Moda a aumentar o valor acrescentado dos seus produtos, o que passa inevitavelmente por uma aposta decidida na inovação.

Inovação, antes de mais, nos modelos de negócio. Embora não seja possível, nem desejável, prescrever uma receita única, nesta matéria, pretende-se que as empresas que se limitam a fabricar um produto a cuja concepção e comercialização são totalmente alheias, percam progressivamente importância em favor das que desenvolvem actividades de concepção de produto ou de envolvimento na sua distribuição e comercialização. E pretende-se, igualmente, que as empresas explorem as potencialidades que o mercado global lhes oferece para reorganizar a sua cadeia de valor e para reforçar a sua competitividade. A inovação, entendida neste sentido lato, tem, em grande medida, um carácter imaterial. Se, nalguns casos, ainda se pode especular que se materializa, ainda que indirectamente, no produto (como atrás já foi referido com a dinâmica inovadora a encarregar-se de tornar os produtos obsoletos), noutras casos a sua tradução é, ela própria, incorpórea, estando ligada ao estilo, à imagem, à marca. Este carácter difuso torna algumas destas actividades de difícil contabilização. A inovação é uma forma de estar, tácita. Sabe-se quando existe mas não se consegue formalizá-la de acordo com os cânones tradicionais. Por abrirem portas ao oportunismo ("tudo é inovação") estas acções têm sido, injustamente, desvalorizadas penalizando empresas que investem na criação de uma cultura de Moda e qualidade que, no caso do PCM, são sinónimos de inovação. Se estas indústrias reclamam um conceito amplo de inovação, não deixa de ser verdade que a I&DT tem, também entre elas, uma grande importância. A desvantagem custo com que muitas empresas estão confrontadas face a produtores que beneficiam de custos laborais mais baratos pode ser, pelo menos parcialmente, colmatada por via da reengenharia dos processos produtivos, e dos próprios produtos, de forma a reduzir a importância das operações mão-de-obra intensivas. Pode ser igualmente combatida por via da diferenciação do produto, aspecto para o qual materiais e tecnologias de produção inovadoras podem dar contributos importantes.

As características típicas das empresas das indústrias da Moda, nomeadamente a pequena dimensão e o modesto nível de qualificação médio dos seus trabalhadores, e mesmo dos seus quadros, não facilitam acções relevantes, no domínio da I&DT, de iniciativa empresarial. No entanto, ao contrário do que poderia rezear-se, e do que frequentemente se imagina, tal não tem impedido a indústria da Moda portuguesa de apresentar resultados muito interessantes nesse domínio, em nada ficando atrás da generalidade da indústria transformadora nacional. A solução para este aparente paradoxo encontra-se no papel mobilizador e agregador que os dois centros tecnológicos existentes neste pólo de competitividade, o CITEVE e o CTCP, têm desempenhado.

Parte substancial da actividade dos Centros Tecnológicos prende-se, como é sua vocação, com a prestação de serviços às empresas em domínios com exigências técnicas significativas e em que estas não têm escala que justifique um investimento e actuação independentes. Assim, por exemplo, ambos os centros dispõem de laboratórios devidamente equipados e acreditados para a realização de uma grande diversidade de ensaios, quer por conta das empresas suas associados quer de outros clientes. Ambos os centros providenciam, igualmente, acções de formação em domínios tecnologicamente exigentes, como se apresenta mais detalhadamente adiante. Ambos fornecem serviços de consultadoria em áreas que vão da gestão industrial ao ambiente, higiene e segurança no trabalho, ou da Moda e design aos sistemas de informação.

No domínio da I&DT, ambos os centros dispõem de Gabinetes de Apoio à Propriedade Industrial (GAPI). Para lá das dificuldades que a sua dimensão e dotação de recursos coloca a uma política de inovação, as PME típicas da indústria da Moda são também, muitas vezes, dela desencorajadas pelo desconhecimento dos mecanismos que lhes permitem proteger os resultados das actividades desenvolvidas. Estas estruturas, os GAPI, fornecem informação e prestam apoio às empresas do sector na utilização dos mecanismos de protecção da propriedade industrial. A sua existência tem tido resultados muito positivos, levando a que as empresas utilizem cada vez mais as possibilidades de registo de patentes e, sobretudo, dadas as características da indústria, de modelos e desenhos e de marcas. Desta forma, as estatísticas oficiais começam a traduzir melhor a inovação característica destes sectores que passa, antes de tudo, pela contínua renovação das linhas de produtos.

A este propósito, é necessário não esquecer, no entanto, que, nestas indústrias, a mudança permanente, mais do que os instrumentos legais de protecção da propriedade industrial, é o principal instrumento de

protecção, e valorização, da inovação: é pela criação de um novo modelo, que transforma deliberadamente em obsoleto o que tinha lançado há, apenas, alguns meses, que a empresa se diferencia face a imitadores. Não é, por isso, de esperar que estatísticas baseadas em registos oficiais traduzam nunca adequadamente a intensidade do seu esforço de inovação.

No domínio da I&DT, a actividade mais relevante dos dois centros tem consistido, no entanto, na promoção ou participação em projectos de âmbito nacional e internacional. A preocupação estratégica de que estes projectos correspondam a respostas a oportunidades e solicitações do mercado tem marcado o carácter das actividades desenvolvidas. Em geral, os projectos realizados são promovidos por consórcios de entidades em que se incluem empresas potenciais utilizadoras dos resultados que se pretendem obter, o que tem garantido que os mesmos tenham efectiva utilidade comercial. Por outro lado, esses consórcios incluem, quase sempre, entidades do sistema científico e tecnológico com capacidades e competências complementares às dos centros tecnológicos, de forma a garantir a eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Assim se tem construído uma rede semi-formal ligando um conjunto de entidades com complementaridade de competências mas identidade de propósitos. Entre essas entidades, merece destaque o INESC Porto que, pela intensidade da interacção que tem mantido com a indústria da Moda, e pelo seu comprometimento com o seu futuro, surge, naturalmente, entre os associados fundadores da APCM.

O leque de entidades com que os dois centros tecnológicos têm colaborado, e planeiam continuar a colaborar, é, no entanto, muito mais vasto, incluindo nomeadamente as Universidades do Minho, Porto, Aveiro, Coimbra, Beira Interior e Católica Portuguesa, os centros tecnológicos de indústrias como a metalomecânica, os moldes, a cerâmica e vidro ou os curtumes, o Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel, o Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes, o Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial e diversos hospitais. A nível internacional, têm também sido realizados projectos em comum com numerosas instituições, nomeadamente instituições homólogas de outros países comunitários. Evidentemente, o Pólo de Competitividade da Moda tem toda a abertura e interesse em explorar as oportunidades de colaboração, este nível, com outros pólos de competitividade: nomeadamente, nas áreas onde forem identificadas necessidades de novas tecnologias de produção, o PCM procurará articulações com o PRODUTECH - Pólo para as Tecnologias de Produção, visando identificar tecnologias já existentes que possam ser adaptadas aos requisitos definidos ou procurar privilegiar o desenvolvimento dessas tecnologias pela fileira dos produtores nacionais de tecnologias de produção.

De uma forma geral, a indústria da Moda portuguesa construiu a sua reputação com base num "saber fazer" fabril que lhe permitiu responder com qualidade às solicitações dos seus clientes. Isto foi claramente assim nas indústrias do têxtil, vestuário e calçado que, em grande medida, cresceram em função das encomendas granjeadas por subcontratação de grandes compradores internacionais. Mas algo de semelhante se passou na indústria da joalheria, embora com maior orientação para o mercado doméstico. Confrontada com a necessidade de implementar novos modelos de negócio, que permitam tirar partido de um mercado globalizado em que a procura é mais volátil e em que as encomendas de grandes séries são geralmente colocadas em países com custos laborais mais reduzidos, com o objectivo de conseguir um maior controlo sobre a cadeia de valor, a indústria da Moda enfrenta, no domínio da formação profissional e da qualificação dos seus recursos humanos, um duplo desafio:

- Por um lado, o de preservar o "saber fazer" sobre o qual construiu a sua reputação de fabricante de qualidade; isto, num momento de transição de gerações em que os operários mais velhos, que de uma maneira geral aprenderam pela prática, são substituídos por trabalhadores mais jovens a quem a escola fornece, em geral, apenas uma formação generalista;
- Por outro, o de reforçar as suas competências em domínios em que a indústria não tem tradição mas que são determinantes para a progressão na cadeia de valor que se pretende atingir, nomeadamente a concepção do produto, a gestão da inovação, a gestão de operações e o marketing.

Ultrapassar estes desafios exige atribuir à qualificação dos recursos humanos uma elevada prioridade: a criação de produtos de maior valor acrescentado, o reforço do controlo sobre a cadeia de valor e a inovação nos modelos de negócios ou nas tecnologias não são possíveis sem recursos humanos devidamente qualificados. Daí que a estratégia proposta contemple, igualmente, uma aposta decidida na formação profissional, e mais genericamente na qualificação dos recursos humanos.

A este nível, considera-se fundamental actuar intensamente ao nível de topo da hierarquia das empresas, junto de empresários e gestores. As indústrias da Moda são predominantemente constituídas por pequenas empresas, em que os níveis de qualificação são generalizadamente baixos, sendo que os dirigentes da

empresa não se distinguem significativamente dos seus subordinados. Este é um desafio particularmente importante. Desde logo, porque a procura social por formação é fortemente condicionada pela forma como a mesma é encarada por quem ocupa o topo da hierarquia empresarial. Por outro lado, porque sem um adequado enquadramento organizativo, que depende dos quadros de topo, os investimentos na qualificação dos operários tenderão a produzir escassos resultados. Mas o esforço no sentido da melhoria das qualificações passa, ainda, por um reforço da capacidade de atrair jovens licenciados para estas actividades, evidenciando que as mesmas podem ser espaço para carreiras atractivas para gente dinâmica, culta e cosmopolita e colocando a Moda na agenda das preferências de emprego dos mais novos.

Para promover os processos de formação profissional que são indispensáveis, a indústria da Moda dispõe de um conjunto considerável de instituições. Desde logo, diversos centros de formação profissional:

- CITEX – Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil; centro de formação constituído em 1981 por protocolo entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e as actuais ANIVEC/APIV e ATP; está sedado no Porto e tem pólos em Barcelos e Vila das Aves;
- CIVEC – Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confecção; constituído em 1987 por protocolo entre o IEFP e a actual ANIVEC/APIV; tem sede em Lisboa e pólos em Santarém, Castelo Branco e Covilhã;
- CFPIC – Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado; fundado em 1965, funciona actualmente ao abrigo de um protocolo de 1981, entre o IEFP e a APICCAPS, a que aderiu, em 1984, o Sindicato dos Operários da Indústria do Calçado; tem sede em S. João da Madeira e um pólo em Felgueiras;
- CINDOR – Centro de Formação Profissional da Indústria de Ourivesaria; fundado em 1987 por protocolo entre o IEFP e a actual AORP; sedado em Gondomar.

A oferta de formação destas instituições é muito diversificada e assume diversas Modalidades: predominam os cursos de educação e formação para jovens (CEF), que lhes permitem obter diversos graus de escolaridade mediante uma formação profissionalmente direccionada, e os cursos de educação e formação de adultos (EFA), com efeito semelhante. Vários dos centros oferecem, igualmente, a possibilidade de organização de cursos intra-empresas, com características que respondam a necessidades específicas, bem como ofertas de formação modular certificada. Depois de, de uma maneira geral, terem iniciado a sua actividade com ofertas de formação muito centrados nas actividades fabris, os centros de formação têm procurado responder às novas necessidades da indústria, alargando a sua oferta aos domínios do design, do marketing, da higiene e segurança, de diversas funções administrativas, etc. Os centros desempenham também um papel importante na implementação da iniciativa Novas Oportunidades.

Também os centros tecnológicos existentes na indústria, o CITEVE e o CTCP, desenvolvem uma actividade relevante de formação profissional, orientada predominantemente para o reforço das qualificações dos profissionais das respectivas indústrias. Para lá de um catálogo de cursos pré-definidos, ambas as instituições oferecem a possibilidade de construção de cursos à medida das necessidades de empresas específicas. No caso do CITEVE, é de mencionar que acolhe nas suas instalações a ETT – Escola Tecnológica Têxtil (Famalicão) e a ESTEBI – Escola Tecnológica da Beira Interior (Covilhã), entidades que oferecem cursos de especialização tecnológica (CET) destinados a preparar técnicos especializados com uma formação de natureza prática e profissionalmente orientada, por exemplo, em domínios como a ultimação têxtil, o tratamento de águas e efluentes e a manutenção industrial. No caso da indústria da ourivesaria, que não dispõe de um centro tecnológico específico, é a própria associação empresarial, a AORP, que promove alguma oferta de formação profissional, subcontratando a sua execução. O mesmo acontece com a ANIVEC/APIV.

Várias destas instituições, por exemplo o CIVEC e o CITEVE, oferecem possibilidades de realização de cursos em e-learning.

Para além destas entidades, com ligações ao tecido empresarial por via da participação das associações empresariais e centros tecnológicos, a formação profissional de nível II, III e IV tem atraído também empresas especializadas. A título de exemplo, pode mencionar-se a Escola Profissional Cenatex que oferece variados cursos ligados à indústria da Moda.

Por outro lado, a Moda é, igualmente, objecto de cursos em diversos estabelecimentos de ensino superior. Na Universidade do Minho, o Departamento de Engenharia Têxtil oferece um mestrado integrado em

Engenharia Têxtil, cujos primeiros três anos são constituídos pela licenciatura em Ciências da Engenharia – Ramo Têxtil. A mesma instituição oferece uma licenciatura em Design e Marketing de Moda e mestrados em Design e Marketing e Comunicação de Moda. Também a Universidade da Beira Interior oferece licenciaturas e mestrados em Engenharia Têxtil e em Design de Moda. A Universidade Técnica de Lisboa, através da sua Faculdade de Arquitectura, oferece igualmente licenciaturas e mestrados em Design de Moda. O mesmo tema é objecto de licenciatura no Instituto Politécnico de Castelo Branco e na Escola Superior de Arte e Design, em Matosinhos, onde também existe uma licenciatura especificamente em Design de Joalheria. Um inventário a nível nacional feito por ocasião da preparação do programa Dínamo, há cerca de 4 anos, identificou uma oferta de quase uma centena de cursos de design, em diversos graus de ensino e formação profissional, número que parece entretanto ter aumentado.

De uma forma mais geral, o país parece estar suficientemente dotado de infra-estruturas dedicadas ao ensino e formação profissional e ter uma oferta quantitativamente significativa. Pelo contrário, torna-se necessária, isso sim, alguma racionalização e adequação da oferta às reais necessidades da indústria, promovendo um upgrade da qualidade oferecida. Por exemplo, a área prioritária da qualificação de empresários e quadros de topo, que se reveste de especial sensibilidade por ser um tipo de público pouco disponível para modalidades de formação tradicionais, não parece adequadamente contemplada pelos instrumentos do QREN. Este é igualmente um domínio em que a convergência das várias indústrias da Moda num único pólo de competitividade poderá propiciar sinergias relevantes, embora persistam dúvidas sobre se os programas estruturais reflectem esta prioridade e dão um enquadramento adequado que permita mobilizar uma formação de qualidade ao nível de topo das empresas.

Um terceiro eixo fundamental da estratégia proposta é exploração de sinergias e complementaridades entre as diversas indústrias da moda. Estas sinergias existem a diversos níveis. Existem evidentemente ao nível da concepção do produto: cada vez mais, o consumidor sofisticado procura uma imagem global, que traduza o seu “estilo de vida”, que envolve vestuário, calçado e adornos pessoais. Existem igualmente ao nível da I&DT. As indústrias da Moda, apesar das suas especificidades, têm muitos problemas comuns. Por exemplo, a nível das tecnologias dos materiais, onde há amplas oportunidades para desenvolver projectos de interesse comum. Como se encontram, evidentemente, sinergias a nível de esforços de promoção e imagem: a afirmação de Portugal como criador e produtor de Moda beneficiará todas as indústrias envolvidas.

A estratégia proposta encontra-se, acreditamos, em perfeita consonância com as prioridades de política pública, nomeadamente com as definidas no QREN. As questões da formação profissional e qualificação, a que a estratégia dá grande prioridade, são aí assumidas como de primordial importância, merecendo inclusive um Programa Operacional específico. A aposta na inovação, num sentido amplo, que contém mas não se esgota na I&DT, e na exploração de sinergias e complementaridades entre diversas indústrias, que são outros eixos prioritários da estratégia, tem pleno cabimento nas preocupações nucleares do Programa Operacional para os Factores de Competitividade. Finalmente, refira-se ainda que pela concentração espacial das indústrias da Moda, o sucesso da estratégia proposta para este Pólo de Competitividade é de enorme importância para a coesão económica e social nacional havendo uma vontade explícita dos agentes económicos sectoriais de terem uma intervenção específica neste domínio, integrando preocupações com o ambiente, a eficiência energética e a sustentabilidade em alinhamento com o proposto no QREN.

Os primeiros meses de funcionamento do QREN revelam, no entanto, que apesar desta consonância de prioridades, os instrumentos concretos de apoio às iniciativas empresariais, nomeadamente ao nível dos critérios de avaliação, nem sempre se encontram desenhados de forma a permitir o acolhimento dos projectos das empresas destes sectores. Por exemplo, não se encontram no QREN instrumentos adequados a atrair para estas indústrias os jovens com os níveis de qualificação necessários à sua progressão na cadeia de valor: os apoios concedidos nesta matéria deveriam ter em conta a realidade de partida de cada indústria, quando o que se verifica é uma discriminação feita de preconceitos sobre a capacidade das empresas destes sectores jogarem o jogo da modernização. Da mesma forma, por exemplo, os instrumentos do QREN parecem pouco amigáveis a projectos de inovação não tecnológica, de enorme importância para as actividades ligadas à Moda. Trata-se de um grave problema, que pode pôr em causa a implementação da estratégia de indústrias com o peso na economia nacional que já se demonstrou e que as coloca em desvantagem face a outras actividades económicas. Enquanto promotora de uma estratégia de inovação e modernidade para a Moda, de que a candidatura a PCT é um elemento, a APCM não deixará

de prestar toda a atenção e de denunciar estes enviesamentos que prejudicam sobremaneira sectores que têm sido, e serão, vitais para a economia e a sociedade portuguesa.

Porquê um pólo de competitividade juntando têxtil, vestuário, calçado e ourivesaria?

A racionalidade fundamental da convergência das indústrias do têxtil, vestuário, calçado e ourivesaria e joalharia na criação deste pólo de competitividade prende-se com as sinergias que a sua actuação coordenada permitirá em termos da afirmação de Portugal enquanto produtor e criador de Moda, como forma de permitir a progressão da indústria portuguesa na cadeia de valor. Estas sinergias devem manifestar-se a diversos níveis, nomeadamente:

- É necessário reforçar as capacidades e competências nacionais ao nível da criação e design e promover a incorporação dessas capacidades e competências pelo tecido empresarial, como forma, também, de garantir a orientação para o mercado daquelas actividades;
- É necessário reforçar as capacidades nacionais de vigilância e inteligência competitiva, de forma a perceber atempadamente as tendências de Moda que se desenham a nível internacional e a compreender as estratégias dos principais concorrentes e os riscos e oportunidades que delas decorrem;
- É necessário reforçar a capacidade da indústria da Moda para utilizar a inovação, em geral, e a I&DT, em particular, para diferenciar a sua oferta e para minimizar as desvantagens custo com que está confrontada face a concorrentes que beneficiam de custos de mão-de-obra mais favoráveis;
- É necessário estimular a inovação e a criatividade empresarial no desenho e operacionalização de novos modelos de negócio, aproveitando, nomeadamente, as potencialidades oferecidas pelas novas tecnologias;
- É necessário fazer um upgrade, nacional e internacional, da imagem e promoção da oferta portuguesa e afirmar a vocação do país enquanto produtor de excelência e criador de Moda.

Apesar das especificidades de cada uma das indústrias que compõem o cluster, todas elas partilham algumas características, para além da sua relação íntima com o fenómeno da Moda: produzem bens transaccionáveis; têm uma actividade e uma tradicional vocação para a internacionalização; estão fortemente expostas à concorrência internacional; continuam a ser responsáveis por um volume elevado de emprego; são dominadas por PME; têm um défice de imagem, não apenas comercial como enquanto instâncias de produção e aplicação de inovação. Por todo este conjunto de razões, a sua actuação coordenada oferece uma maior probabilidade de sucesso, a qualquer um daqueles níveis, do que a realização de uma série de esforços descontraídos, de âmbito meramente sectorial. Os conceitos fundamentais da Moda estão, actualmente, muito ligados a “estilos de vida”, tendo implicações no vestuário, no calçado e nos adornos pessoais. Daí que faça mais sentido pensar coordenadamente o desenvolvimento das capacidades de criação, dos instrumentos de vigilância de tendências ou dos esforços de promoção da imagem, bem assim como os investimentos na investigação e no desenvolvimento de materiais, processos, equipamentos, produtos ou meios de chegar ao consumidor final. A coordenação permitirá, além do mais, uma maior eficiência na utilização dos meios utilizados, uma vez que a sua aplicação em benefício de um dos sectores pode ser aproveitada em proveito dos restantes.

Sendo fundamental, a conveniência em coordenar esforços na afirmação de Portugal como produtor e criador de Moda não é o único elemento que leva as indústrias do têxtil, vestuário, calçado e ourivesaria a promover a criação do PCM. A sobreposição ou, pelo menos, proximidade geográfica entre as principais áreas de implantação destas indústrias é um outro aspecto muito relevante. Apesar da indubitável relevância económica nacional destas indústrias, que se detalhará adiante, é por demais conhecido que os seus principais núcleos empresariais se situam na Região Norte e, especificamente, no pequeno semi-círculo com centro no Porto e raio de cerca de 50 km que se estende desde Braga e Guimarães, a norte, até S. João da Madeira e Oliveira de Azeméis, a sul.

Esta característica é um factor muito relevante para a promoção de um cluster das indústrias da Moda. De facto, a concentração geográfica é um dos elementos constitutivos do próprio conceito de cluster, tal como proposto por Michael Porter, bem como de conceitos aparentados, como o de pólo industrial ou até, na sua versão original francesa, o de pólo de competitividade.

Desde logo, a aglomeração geográfica permite diversos tipos de economias. Por exemplo, a aglomeração reduz o custo em que os fornecedores da indústria incorrem para contactar os seus membros e, dessa forma, cria condições para que possam ser negociadas condições de transacção mais favoráveis do que seria possível face a uma estrutura empresarial geograficamente dispersa, o mesmo acontecendo, aliás, na relação com os clientes. Reduz igualmente os custos de iniciativas comuns em que seja preciso reunir elementos das várias empresas facilitando, por exemplo, a realização de acções de formação conjuntas. Provavelmente ainda mais importante, a aglomeração cria condições favoráveis à difusão formal e, sobretudo, informal de conceitos entre as várias empresas, sejam eles relativos a técnicas produtivas, a tendências de mercado ou a outros aspectos. Finalmente, resulta na existência de uma pool de recursos humanos conhecedores da indústria que facilita o empreendedorismo e o recrutamento de pessoal.

A existência de um propósito comum, de afirmar internacionalmente Portugal como produtor e criador de Moda, e a concentração geográfica são dois factores que conferem racionalidade à opção pela criação de um pólo de competitividade e, especificamente, de um pólo de competitividade de âmbito pluri-sectorial. Outros factores reforçam, no entanto, esta racionalidade.

Em primeiro lugar, as características do tecido empresarial do pólo proposto. Embora com especificidades sectoriais, e com casos individuais que se destacam da tendência geral, as indústrias da Moda portuguesas são compostos de forma largamente predominante por pequenas e médias empresas, com capacidade financeira limitada (factor exacerbado pela contracção do crédito resultante da actual crise financeira) e com recursos humanos com níveis de qualificação relativamente baixos, a todos os níveis da hierarquia. Este último problema é agravado pelo facto de, na típica PME, a “tecno-estrutura” para além de ser pouco qualificada ser também pouco numerosa o que, frequentemente, a obriga a concentrar-se na resolução dos problemas do quotidiano, não permitindo que se dedique o tempo necessário à reflexão e implementação estratégica.

Num tecido empresarial com estas características, a generalidade das empresas não têm massa crítica para promover iniciativas relevantes em domínios como os anteriormente identificados: dificilmente se pode esperar que, individualmente, estas empresas possam promover iniciativas no sentido de reforçar a capacidade de criação de Moda, de vigilância dos mercados, de I&DT ou de promoção internacional, nomeadamente no domínio da imagem. Mesmo que a insuficiência de recursos não o dificultasse, estas empresas debater-se-iam sempre com o problema de que grande parte dos investimentos efectuados nesses domínios geram efeitos de spillover, ou externalidades, pelo que acabam por resultar em benefício dos seus concorrentes o que, implicitamente, as dissuade de assumir a totalidade dos custos. Neste particular, aliás, a aglomeração geográfica da indústria reforça o potencial para estas externalidades e joga, portanto, em desfavor da actuação individual.

Daí a necessidade de existência de instâncias de coordenação e repartição de esforços. Este papel tem sido desempenhado, dentro de cada sector, pelas respectivas associações empresariais e centros tecnológicos. E, dentro da indústria da Moda, encontramos exemplos notáveis de como, quando devidamente utilizados, estes instrumentos podem permitir ultrapassar as dificuldades antes identificadas: quer no têxtil e vestuário, quer no calçado, é possível identificar, por exemplo, projectos de I&DT com um sucesso que se julgaria improvável num tecido de PME.

A proposta de constituição do PCM reflecte, no entanto, a convicção de que as fronteiras sectoriais que pautam a actuação das associações empresariais são um obstáculo à plena exploração das potencialidades existentes na indústria portuguesa da Moda. A nível da formação de recursos humanos e, nomeadamente, de criadores e designers, a nível do acompanhamento das tendências dos mercados, a nível da I&DT, por exemplo no domínio dos materiais avançados, e a nível da promoção internacional, só para referir alguns, é possível ter uma actuação mais eficaz, e uma mais eficiente afectação dos recursos disponíveis, se for possível ultrapassar a lógica estritamente sectorial. Ao criar o PCM criam-se as condições de consistência e de impacto que justificam uma mobilização de recursos que, de outro modo, com uma abordagem fragmentada, dificilmente teriam cabimento. (...)”

Neste contexto, o mandato dos órgãos sociais da APCM – Associação Pólo de Competitividade da Moda, constituída em 9 de Outubro de 2008, para poder concretizar o projecto do Pólo de Competitividade da Moda, na perspectiva das políticas públicas relativas a este especial matéria, nomeadamente a rede nacional de Pólos de Competitividade e Tecnologia, decorrente do Plano Tecnológico, teve o seu início em

11 de Fevereiro de 2009, estando norteada a sua acção, aliás concordante com o escopo da Associação, para a “implementação de iniciativas e estratégias de eficiência colectiva, que visem a internacionalização, a inovação, a qualificação e a modernização do agregado fileira moda – têxtil, vestuário, calçado e joalheria – e que fomentem, de forma estruturada, a emergência de economias de aglomeração, através, nomeadamente, da cooperação e do funcionamento em rede entre empresas e entre estas e outros actores relevantes para o desenvolvimento dos sectores a que pertencem”.

Poderíamos acrescentar que o Pólo de Competitividade Moda, agregando os diferentes sectores da fileira moda, promovendo sinergias e economias de escala entre si, tem como objectivo fazer ascender as empresas que a ela pertencem na cadeia de valor, tornando-as mais competitivas e concorrenciais no mercado global onde actuam.

Além disso, descendo ao terreno, é missão do mandato dos órgãos sociais eleitos da APCM, realizar, durante o período em que será exercido, a instalação da Associação, dotá-la de uma estrutura permanente de apoio ao funcionamento, adequada às necessidades e actividade do Pólo da Moda, apresentar as candidaturas aos projectos-âncora, constantes da “Estratégia e Plano de Acção do Pólo de Competitividade Moda”, que aprovou e apresentou ao Programa Compete para validação do estatuto de Pólo de Competitividade e Tecnologia, os quais constituem o seu fundamento e a sua razão de ser.

Durante o mandato, será igualmente alargada a base associativa, através do lançamento de convites a outras entidades aderentes, assim como serão estabelecidas relações institucionais e de cooperação com outros Pólos de Competitividade e “Clusters” que tenham proximidade, complementaridade ou potencial de cooperação com o Pólo da Moda.

Uma nota final para justificar a apresentação tardia do Plano de Actividades e Orçamento da APCM para 2010. A indefinição das políticas públicas relativas à rede dos Pólos de Competitividade e Tecnologia, de que decorre a ponderação das responsabilidades a assumir na apresentação das candidaturas dos projectos-âncora, determinaram que o Plano de Actividades e Orçamento para 2010 fosse apenas concluído no final do mês de Fevereiro e agora apresentado.

De igual modo, atendendo ao facto da imprevisibilidade derivada de todo este processo, optou-se por apenas levar ao Orçamento as despesas e receitas consideradas correntes à actividade do Pólo durante o ano de 2010, deixando para aprovação eventual e posterior as que resultarem da implementação de projectos aprovados e directamente promovidos pela APCM.

2. PLANO DE ACTIVIDADES

O Plano de Actividades da APCM para 2010, na sequência do atrás exposto, terá como linhas mestras de actuação as seguintes vertentes, sem prejuízo dos necessários ajustamentos que a dinâmica do país e do mundo, no seu contexto político, económico e social, permanentemente impõe:

2.1. Estrutura Permanente de Apoio.

A APCM apresentou ao Programa Compete, no âmbito de um concurso SIAC dedicado, uma candidatura destinada a obter apoio para a constituição e manutenção da sua estrutura permanente, ou seja para obter incentivos que auxiliassem no suporte dos custos de constituição e arranque da Associação, de elaboração e apresentação de candidaturas às EEC do Programa QREN, de contratação de pessoal, de aquisição de equipamentos e outras despesas elegíveis relacionadas com a actividade da Associação, nomeadamente a participação em mostras como sucedeu com o “Portugal Tecnológico”.

2.1.1. Pessoal

A APCM irá contratar em 2010 um ou mais funcionários, no limite de 3, em regime de contrato a termo certo, que poderá ser parcial, de acordo com as necessidades da actividade da organização ao longo do ano. O(s) funcionário(s) em causa terá como funções a assessoria do Conselho de Administração, numa perspectiva de secretariado de Direcção, tendo como prioridades na acção, a organização dos dossiers, o acompanhamento dos projectos-âncora, promovidos directamente ou através dos membros fundadores da Associação, a instalação da sua sede provisória, e a operacionalização do lançamento dos convites a outras organizações, empresas e personalidades, relacionadas com o “cluster” moda e fora dele.

2.1.2. Equipamentos

Serão adquiridos equipamentos destinados ao funcionamento da estrutura de apoio à APCM, nomeadamente mobiliário de escritório, material informático e de telecomunicações, entendido como adequado ao cumprimento da sua missão.

2.1.3. Plataforma Digital: www.polodamoda.pt / www.portugalfashioncluster.com

A APCM registará os domínios de internet – www.polodamoda.pt e www.portugalfashioncluster.com -, e criará uma plataforma digital com base nesses sites, destinada a funcionar como veículo informativo geral das actividades do Pólo da Moda, bem como constituir-se como um espaço virtual de contacto e cooperação activa entre os membros da Associação. Esta será também uma das responsabilidades da(s) pessoa(s) a contratar para a estrutura permanente de apoio ao Pólo.

2.2. Projectos-Âncora: Acompanhamento de Projectos já candidatos e a candidatar.

A “Estratégia e Plano de Acção” do Pólo de Competitividade da Moda, identifica os principais eixos estratégicos, em torno dos quais se organizam os projectos-âncora e os respectivos projectos complementares, que podem ser submetidos enquanto tal pelas entidades que compõem a APCM ou outros actores da fileira moda. Os referidos eixos estruturantes são a moda e o design, a inovação, a qualificação do capital humano, a responsabilidade social e a imagem (nacional e internacional) da fileira, os quais declinam em 6 projectos-âncora:

- Instituto Português da Moda (a apresentar candidatura directa pela APCM durante 2010);
- Competitividade Responsável (projecto apresentado pelo CTC, em parceria com outras entidades associadas da APCM. Aprovado);
- Fashion For the Future (apresentar no âmbito dos projectos Mobilizadores do COMPETE /QREN. Derivará em 2 projectos segmentados sectorialmente, um para a ITV e outro para o Calçado);
- IMATEC (apresentado pelo CITEVE, em parceria com outras entidades associadas da APCM. Aprovado);
- Qualificação e Formação (a apresentar candidatura directa pela APCM, no âmbito do POPH, durante 2010);
- Fight for Fashion / Campanha de Imagem da Fileira Moda (apresentado directamente pela APCM. Aprovado. Em fase de deliberação de execução do projecto ou de delegação da sua implementação a uma terceira entidade).

2.3. Vida Associativa: Conselho de Fundadores e AG Ordinária.

2.3.1. Aprovação do Relatório e Contas 2009 e Plano de Actividades e Orçamento 2010.

A APCM realizará uma Assembleia Geral Ordinária, até finais de Abril de 2010, na qual será aprovado este Plano de Actividades, bem como o Relatório e Contas de 2009.

2.3.2. Aprovação do Regulamento Financeiro.

A APCM submeterá ao Conselho de Fundadores e à AG, coincidindo com a AG Ordinária de 2010, um regulamento financeiro, destinado a estipular quotas anuais aos sócios, fundamentais para a gestão corrente da Associação, bem como outros aspectos relacionados com a admissão de sócios aderentes.

2.3.3. Reuniões do Conselho de Fundadores.

Serão realizadas as reuniões do Conselho de Fundadores, sempre que necessárias e destinadas a discutir e deliberar sobre assuntos entendidos como fundamentais para a Associação Pólo de Competitividade Moda, de acordo com o disposto estatutariamente. Os regulamentos, com particular destaque o do regime financeiro, serão naturalmente objecto de reunião do Conselho de Fundadores, as quais ganharão clara diferenciação e autonomia, a partir do momento em que a base associativa se alargue e se admitam outros sócios aderentes.

2.4. Alargamento da Base Associativa.

- **Convites a outras entidades (associados efectivos e entidades aderentes): instituições, empresas e pessoas.**

A partir do momento que a estrutura de acompanhamento permanente do Pólo, ou seja, a APCM, tenha um quadro de pessoal preenchido, com os recursos humanos que se entendam por necessários, será lançada uma campanha de convites/angariação de novos associados, estes agora com a qualidade de associados efectivos e entidades aderentes, de modo a reforçar a base associativa e dar mais representatividade e “músculo” ao Pólo de Competitividade da Moda. Os convites serão endereçados a

my

instituições, empresas e personalidades, preferentemente ligados à fileira moda, mas sem excluir quaisquer outros interessados neste projecto.

2.5. Relações Institucionais: Relacionamento com outros Pólos de Competitividade e Tecnologia.

Um dos objectivos da rede nacional de Pólos de Competitividade e Tecnologia é colocar os diferentes "clusters" em contacto, em interacção e em cooperação, nomeadamente aqueles que possuem mais semelhantes ou complementaridades, com que encerram um maior potencial de colaboração, de modo a promoverem um tecido económico mais competitivo e concorrencial no mercado global onde hoje todos actuamos. Assim, a APCM promoverá contactos e desenvolverá projectos comuns com outros Pólos de Competitividade e Tecnologia e demais "clusters" reconhecidos pelas EEC do COMPETE, em particular com os da Saúde, Tecnologias de Informação, Automóvel e das Indústrias Criativas.

De seguida, apresenta-se um Orçamento de Custos e Proveitos, que se nos afigura adequado à realização da actividade corrente do Plano de Actividades apresentado, no qual se exprimem as preocupações do C.A. da APCM sobre a sustentabilidade do projecto do Pólo de Competitividade da Moda, sobre a capacidade de promover e realizar os projectos-âncora, decorrentes da "Estratégia e Plano de Acção" apresentados às EEC do COMPETE, limitando-se por isso, construir uma conta de exploração baseada nas receitas e despesas correntes, nas quais entram necessariamente os incentivos do SIAC à gestão da estrutura de acompanhamento permanente.

Não se contempla neste orçamento a execução de eventuais projectos-âncora, promovidos directamente pela APCM, dada a incerteza da sua aprovação e respectivos montantes envolvidos, devendo, caso isso venha a suceder, elaborar-se orçamentos suplementares e dedicados.

3. Orçamento 2010

3.1. Detalhe da Demonstração de Resultados - Previsional

Gastos	Período	
	2010	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		0,00
Fornecimentos e serviços externos		
Subcontratos		0,00
Serviços Especializados		
Trabalhos especializados	12.000,00	
Publicidade e Propaganda	500,00	
Honorários	2.160,00	
Comissões	0,00	
Conservação e Reparação	0,00	14.660,00
Materiais		
Livros e documentação técnica	0,00	
Material de Escritório	900,00	
Artigos para oferta	0,00	900,00
Energia e Fluidos		
Electricidade	600,00	
Combustíveis	0,00	
Água	120,00	720,00
Deslocações, estadas e transportes		
Deslocações e estadas	0,00	
Transporte de pessoal	0,00	0,00
Serviços Diversos		
Rendas e alugueres	9.000,00	
Comunicação	1.200,00	
Seguros	200,00	
Royalties	0,00	
Contencioso e notariado	0,00	
Despesas de representação	0,00	
Limpeza, higiene e conforto	2.420,00	
Outros serviços	0,00	12.820,00
Gastos com pessoal		
Remunerações	11.000,00	
Encargos sobre Remunerações	2.612,50	
Outros gastos com pessoal	440,00	14.052,50
Gastos de depreciação e de amortização		29.852,18
Perdas por imparidade		0,00
Perdas por redução do justo valor		0,00
Provisões do Exercício		0,00
Outros Gastos e Perdas		0,00
Gastos e perdas de financiamento		0,00



Total dos Gastos	73.004,68
------------------	-----------

Rendimentos	Período	
	2010	
Vendas		0,00
Prestação de Serviços		15.000,00
Variações nos inventários da produção		0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00
Subsídios à exploração		49.968,51
Reversões		0,00
Ganhos por aumento de justo valor		0,00
Outros rendimentos e ganhos		10.000,00
Juros e rendimentos similares obtidos		0,00
Total dos Rendimentos		74.968,51

3.2.

Notas Explicativas ao Orçamento 2010

Proveitos

Quotas – Estima-se o valor das quotas a receber em 10 000 euros.

Patrocínios – Estimou-se um montante global de 15 000 euros provenientes de patrocínios a receber de entidades terceiras

Incentivos – Considerou-se 75% sobre o total das despesas previstas neste orçamento e elegíveis no âmbito do projecto de SIAC em curso.

Custos

Para os Fornecimentos e Serviços Externos consideraram-se os valores que constam do ponto anterior e considerados adequados face a actividade prevista neste plano.

Destaca-se apenas algumas rubricas pelos valores mais significativos que assumem:

Rendas e alugueres – considerou-se uma renda média de 750€/mês.

Despesas com pessoal – Apresenta-se aqui um custo global de 14 052,50€ que contempla os custos associados à contratação de um colaborador para desempenhar funções de secretariado e de execução das acções de coordenação das actividades da APCM, (a 50% do templo completo) com uma remuneração média de 1.000,00€ apenas a partir do mês de Abril.

3.3. Demonstração individual dos resultados por naturezas - Previsional

Período findo em 31 de Dezembro de 2010

Rendimentos e Gastos	Períodos	
	N	N-1
Vendas e serviços prestados	15.000,00	0,00
Subsídios à exploração	49.968,51	48.604,34
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associados a empreendimentos conjuntos	0,00	0,00
Variações nos inventários da produção	0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	0,00	0,00
Fornecimentos e serviços externos	-29.100,00	-39.180,00
Gastos com pessoal	-14.052,50	0,00
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0,00	0,00
Provisões (aumentos /reduções)	0,00	0,00
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0,00	0,00
Aumentos / reduções de justo valor	0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	10.000,00	0,00
Outros gastos e perdas	0,00	0,00
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	31.816,01	9.424,34
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-29.852,18	-28.618,85
Imparidade de investimentos depreciáveis /amortizáveis (perdas/reversões)	0,00	0,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	1.963,83	-19.194,51
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados	0,00	0,00
Resultados antes de impostos	1.963,83	-19.208,51
Imposto sobre o rendimento do período	0,00	0,00
Resultado líquido do período	1.963,83	-19.208,51