

O Arranjo Produtivo de Enxovais bordados de Cama, mesa e banho de Ibitinga

DECOMTEC

Departamento de Competitividade e Tecnologia

setembro de 2006

GERÊNCIA DE COMPETITIVIDADE E TECNOLOGIA

GERENTE

Renato Corona Fernandes

EQUIPE TÉCNICA

Anita Teresa Dedding

Fernando Monesso

José Leandro R. Fernandes

João Alfredo Saraiva Delgado

Paulo Henrique Rangel Teixeira

Paulo Sérgio Pereira da Rocha

Pedro Guerra Duval Kobler Corrêa

Silas Lozano Paz

APOIO

Maria Cristina B. M. Flores

Renato Wagner Dantas dos Santos

A Experiência FIESP junto ao APL de Enxovais Bordados de Cama, Mesa e Banho de Ibitinga.

Apresentação

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo através do seu Departamento de Competitividade e Tecnologia tendo como parceiro o SEBRAE-SP, atuou e atua com intervenções em alguns Arranjos Produtivos Locais no Estado, estes APLs também conhecidos pelas definições de Clusters Industriais segundo definição do estrategista norte americano Michael Porter.

A preocupação da FIESP em atuar junto a APLs está centrada na busca de um desenvolvimento sustentável da competitividade de micro, pequena e médias indústrias, que representam 94%¹ do universo do setor industrial brasileiro. Muito já foi falado sobre a importância de perfil de empresas na geração de renda e emprego em um país com grandes problemas de desemprego e baixa renda *per capita*.

Sabe-se que as aglomerações industriais (ou *clusters*) apresentam certas vantagens pelo simples fato das empresas estarem posicionadas de forma concentrada geograficamente. Isso permite às empresas: (a) acesso à mão-de-obra especializada; (b) suprimento de matérias-primas e insumos, bem como serviços específicos de fornecedores e prestadores de serviços especializados; e (c) transbordamento de conhecimento e tecnologia de uma empresa da região para outras empresas. Essas vantagens são conhecidas como "economias externas".

Quando as partes interagem-se (competidores ou não) para a realização de ações coordenadas e integradas de cooperação, existem outros ganhos além dos descritos anteriormente. Esses ganhos são possibilitados pelas ações conjuntas desenvolvidas entre os vários elementos que compõem o aglomerado (empresas, governos, instituições de apoio, associações, etc.).

A soma das vantagens indiretas (economias externas) com os resultados obtidos via ações conjuntas (*joint actions*) permite ao aglomerado o ganho em "eficiência coletiva".

Espera-se, portanto, que esse ganho em eficiência coletiva gere aumento de competitividade para as empresas do aglomerado com melhoria de *flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade*. Para isso, alguns fatores devem ser incentivados:

Ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional;

Entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte; e

Entrelaçamento entre empresas;

Sobre esse contexto acreditando que a intervenção bem estruturada em empresas inseridas em APLs pode responder de forma mais eficaz no desenvolvimento competitivo das PMIs - Pequenas e Médias Indústrias.

Deve-se ressaltar, porém, que esse caminho é longo e composto por várias fases. A própria metodologia abordada pelo Programa APL FIESP/SEBRAE ilustra a necessidade de execução de quatro etapas: (i) mapeamento e seleção do aglomerado; (ii) mobilização e lançamento; (iii) plano de ação imediata; e (iv) plano de ação estratégica.

Um dos fatores que reforça a capacidade competitiva dos produtores aglomerados é a maior possibilidade de estabelecimento de ações conjuntas entre eles que só é possível através do convívio e do sentimento de confiança que afloram durante o desenvolvimento dos trabalhos.

1. Contexto Sócio-Econômico

No município de Ibitinga encontram-se aproximadamente 300 Indústrias do setor de Confecção de Enxovais Bordados de Cama, Mesa e Banho e Enxovais de Bebe distribuídas da seguinte forma.

Grandes empresas: 01 empresa - 1.300 empregos diretos e 320 indiretos

Grandes empresas representam 20% da produção/faturamento local

Médias empresas: 10 empresas - 2.000 empregos diretos e 270 indiretos

Médias empresas representam 20% da produção/faturamento local

Micros e Pequenas empresas: 289 empresas - 5000 empregos diretos e indiretos

Pequenas empresas representam 60% da produção/faturamento local.

Este pólo responde por 29% do número de empresas do segmento de produtos têxteis para o lar no Brasil e 77% do número total de empresas do Município de Ibitinga

O Valor Adicionado (VA) do setor em Ibitinga também é concentrado nas PMEs, que são responsáveis por 61,6% do total. Santa Catarina tem praticamente 70% do pessoal empregado no setor concentrado em empresas de grande porte.

A partir de dados da UNCTAD referentes ao comércio internacional de artigos de cama, mesa e banho, de 1995 a 2003, depreende-se que a China figura como o principal exportador no setor, respondendo por 21,83% do total exportado nesse período.

Portugal, Paquistão, Turquia e Índia também se destacam com valores muito semelhantes de export-share; o Brasil também figura como um exportador representativo desse setor, respondendo por 2,54% do total exportado no período.

No tocante às importações no setor, os Estados Unidos aparecem como principal país importador, apresentando do ano de 1996 a 2003 uma taxa de crescimento em participação nas importações mundiais praticamente constante. Inversamente a Alemanha, embora ocupe o segundo lugar no valor das importações, registrou uma queda nesse período considerado. Japão, Reino Unido e França seguem abaixo desses dois países, com valores muito semelhantes.

Do total exportado pelo Brasil no período compreendido de 1995 a 2003, observa-se que somente o Estado de Santa Catarina responde por 74% desse valor, o que representa um volume de US\$185.272.000,00 em artigos de cama, mesa e banho. São Paulo, o segundo Estado na ordem decrescente de participação nas exportações, exportou apenas US\$11.458.000,00, o que representa 10,6% do total.

A arrecadação do imposto é um indicador de que a atividade econômica da cidade de Ibitinga esta em franco desenvolvimento, isto é aumentaram os volumes de vendas e as empresas passaram a legalizar mais a sua vendas. O repasse das quotas-parte do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) aos municípios cresceu nominalmente 170% em Ibitinga mais do que a média a nível estadual que foi de 133,2% nos últimos três anos.

No grupo piloto de empresas do projeto APL de Ibitinga temos 36 empresas que empregam 2.537 empregos diretos e 633 empregos indiretos que estão assim divididas:

Médias empresas: 4 empresas - 803 empregos diretos e 110 empregos indiretos

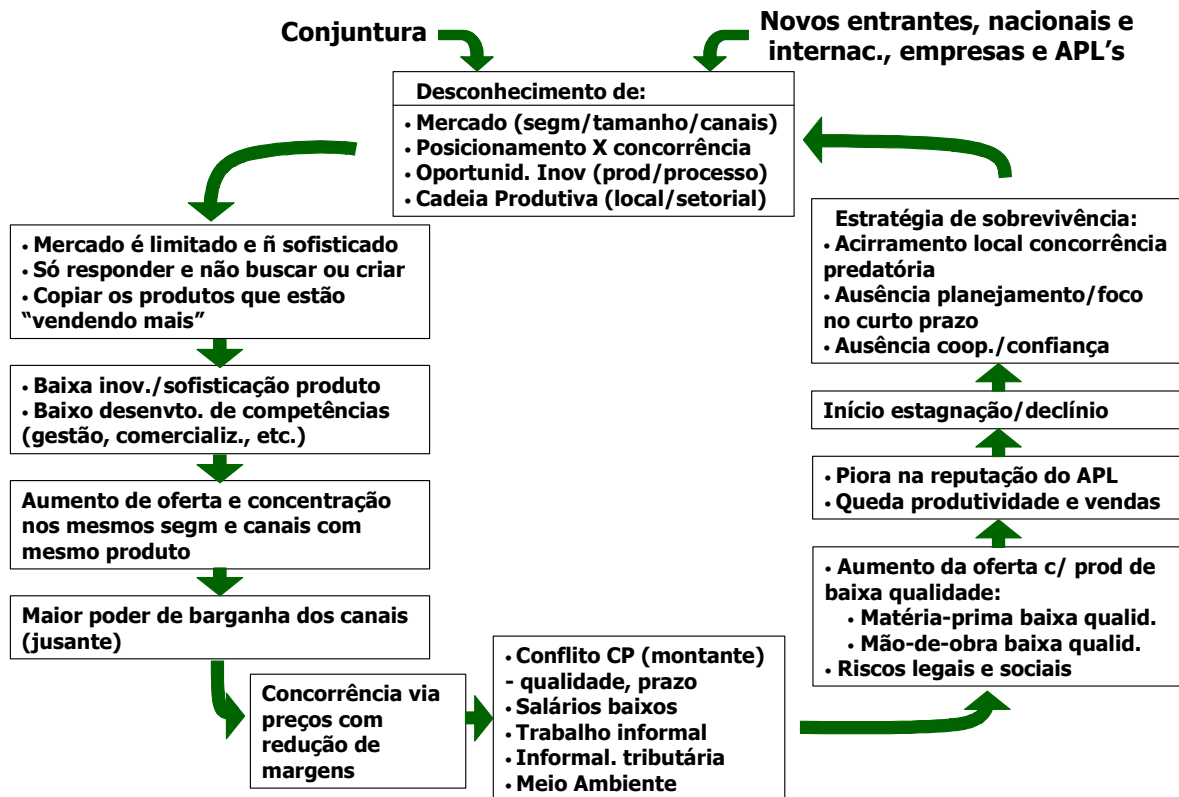
Pequenas empresas: 21 empresas - 1620 empregos diretos e 393 empregos indiretos

Micro empresas: 11 empresas - 114 empregos diretos e 130 empregos indiretos

2. O Projeto

Em 2.003 as empresas de Ibitinga antes do APL lutavam para superar as dificuldades e ameaças que se estendiam há vários anos o setor produtivo, estavam sendo cada vez mais penalizadas pela política econômica. As empresas estavam centradas em suas próprias dificuldades e estavam muito distantes do mercado, copiavam o que o deu certo no passado (quando as indústrias de Ibitinga foram montadas e cresceram) pensando que teria que dar certo no presente e no futuro. E como a situação piorava a cada ano culpavam a economia, as ações do governo e o próprio consumidor como fruto dessa situação. Neste cenário era de cada um por si, concorrendo via depreciação de preço e na qualidade do produto, onde nunca haveria espaço para a

construção de confiança entre os empresários da cidade.



Pois bem, que chega um Projeto chamado de APL, uma promessa de oportunidade que a FIESP e SEBRAE expuseram aos empresários do Pólo, que não sabiam bem o que era, mas como a situação das empresas têxteis de Ibitinga era de vários anos com queda da produção, da rentabilidade e da lucratividade, e inclusive, com várias empresas já tradicionais fechando, o projeto foi logo aceito pelos empresários que não tinham muito a perder com o Projeto APL.

A experiência se iniciou em maio de 2003 com um projeto da FIESP juntamente com o Sebrae São Paulo Nacional. Este projeto inicia com a adesão de um grupo piloto de empresas de 19 empresas piloto durou 12 meses gerando um grande aprendizado que permitiu a estruturação de uma segunda Fase do projeto iniciada em janeiro de 2005 e encerrada em dezembro de 2006 com mais 22 novas empresas e 14 do grupo piloto da primeira fase totalizando 36 empresas nesta segunda fase do projeto.

	GRUPOS 1 E 2		
APL de Ibitinga	N de empresas	Pessoal Ocupado	PO/Empresa
GRUPO 1	19	954	50
GRUPO 2	36	1368	38

O objetivo geral do Projeto englobando ambas as fases foi de contribuir para o aumento da competitividade por meio do incremento dos fatores de produtividade e da eficiência coletiva, criando um processo auto sustentado de desenvolvimento contínuo da competitividade.

O projeto nesta fase contou com alguns patrocinadores, isto é, instituições que aportaram recursos: Sebrae-SP, Bradesco (na sua Fase 1) e Fiesp. No entanto, além de recursos financeiros e econômicos, as patrocinadoras tiveram outros papéis, descritos a seguir.

A FIEESP disponibilizou pessoal técnico qualificado para desenvolver e implementar a metodologia do projeto e exercer a coordenação e gestão local com agentes em campo.

O Sebrae-SP, por meio da Unidade Organizacional de Desenvolvimento Regional e Local, auxiliou na viabilização do projeto; através da Unidade Organizacional da Educação e Desenvolvimento da Cultura Empreendedora proveu treinamentos específicos e customizados às necessidades dos empresários. O Sebrae também apoiou localmente por meio de seus escritórios regionais.

O Parceiro local Sindicato das Industrias e Comércio de Bordados de Ibitinga (SINDICOBÍ), legítimo representante da governança e dos APLs, foram importantes no sentido de dinamizar as ações e mobilizar os agentes locais para a participação no projeto,

Além dos patrocinadores, o projeto contou com a contratação de prestadores de serviço de renome e de consultorias que aceitaram o desafio de trabalhar de forma inovadora, destacando-se:

Senai-SP- treinamento e consultoria em produção, processos, qualidade e tecnologia. Empresas contratadas: que desenvolveram pesquisa de mercado, trabalhos nas áreas comportamentais, gestão, organização da produção, marketing, vendas, designa estratégia empresarial e comportamento empreendedor.

3. Metodologia de Atuação

A metodologia de trabalho construída pela FIEESP começa com as etapas de Mobilização e Engajamento de um grupo representativo de empresas (formação de um Grupo Piloto).

Existe nesta fase o trabalho de "Manejo Comportamental" que ensina os empresários do grupo piloto de empresas a aprender a trabalhar com diferentes tipos de comportamentos respeitando e valorizando diferenças de idéias e formas de agir de cada um. Este trabalho também trouxe a técnica de manejo para os gestores e equipe de consultores que ficaram em campo no convívio diário com os empresários e seus funcionários o que permitiu um melhor relacionamento de todos dentro do projeto facilitando os processos de negociações baseados sempre no princípio do ganha ganha

A próxima Etapa é a diagnóstico, onde é realizada uma "auditoria de diagnóstico" sobre os processos e gestão empresarial, para detectar os seus Pontos Fracos (necessidade de Melhoria) e Pontos Fortes (foco de vantagens competitivas). A etapa seguinte é o PAI-Plano de Ação Imediata onde com o mapeamento individual de cada empresa são realizadas intervenções individuais com Consultores especializados em cada área. O PAI melhora e incrementa os processos existentes dando um choque de competitividade nas empresas, tem também como objetivo nivelar as empresas para melhor responder as demandas das próximas etapas.), os resultados de melhoria deste grupo são "transbordados" para as demais empresas do APL. Nesta etapa é de fundamental importância a participação do SENAI que entra em primeiro lugar nas empresas e falando a mesma linguagem dos empresários conseguem gerar "resultados rápidos" criando um bom grau de confiança e credibilidade dos empresários no projeto.

A metodologia prevê ainda que as ações sejam desenvolvidas sempre da seguinte forma: em primeiro lugar a aplicação de um curso de acordo com as necessidades levantadas no diagnóstico e logo a seguir consultorias para a implementação das ações.

Logo após o PAI é implementado o PAE - Plano de Ação Estratégica onde as empresas deixam de atuar com uma visão somente de curto prazo e junto a todos os processos existentes, aqui se dá à construção ou consolidação da visão de futuro de seus negócios, vislumbrando qual será o futuro da sua empresa dentro de metas e objetivos de médio e longo prazo. Para tanto, é realizada e apresentada e discutida um ferramental analítico imprescindível para construção de cenários: Pesquisas Mercadológicas junto a diversos Públicos no Brasil todo: Consumidores Finais, Especificadores e Influenciadores e Canais de Distribuição.

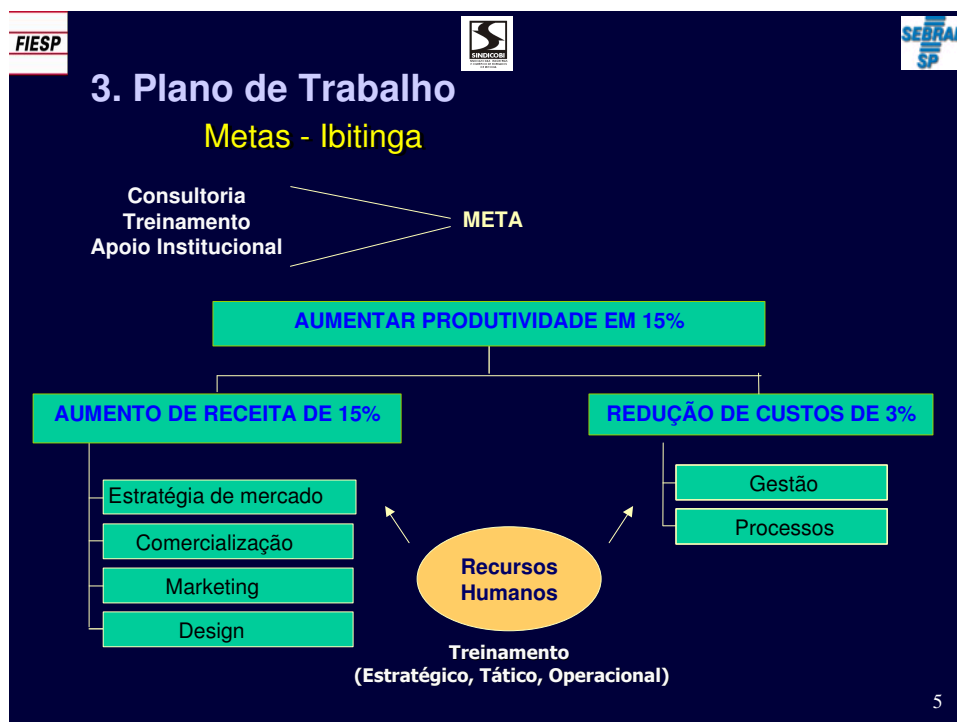
As Pesquisas de Mercado cruzado com os diagnósticos individuais colocam para os empresários atuais e futuras Oportunidades (que devem ser capturadas/ aproveitadas) e Ameaças (que devem ser evitadas ou minimizadas) de mercado. Através destas informações e conhecimentos cada empresa realizou junto com uma equipe de consultores/ facilitadores o Planejamento Estratégico Individual. Este Planejamento Estratégico contou com a participação de todo o corpo diretivo e gerencial das empresas, e algumas com colaboradores mais operacionais. Este Planejamento nada mais é do que um Plano de Ação com atuação de curto/ médio e longo prazo com responsáveis, metas, objetivos, recursos alocados e cronograma. A intenção da construção e implementação deste Plano de Ação é criar um caráter de urgência e auto-sustentação das adaptações e recursos tangíveis e intangíveis que cada empresa necessita para se deparar com as Oportunidades e Ameaças de mercado, segundo a sua visão de futuro.

Também no PAE foi realizado um workshop de Planejamento Estratégico não individual, mas do Pólo de bordados de Ibitinga inteiro, contando com a presença de representantes de toda a Governança Local (Sindicatos, Prefeitura, Associações, SENAI, SENAC, SENBRAE, Universidades, Centros de Estudo e Pesquisa, etc.). Abaixo se encontra um Quadro síntese com o fluxo metodológico implementado no APL de Enxovais de Cama, Mesa e Banho e Enxovais de Bebê da cidade de Ibitinga.



3.1 Objetivos e Metas do Projeto

Como se sabe a produtividade econômica se incrementa por meio das seguintes ações:



Melhoria no processo produtivo, adoção de técnicas de gestão como, por exemplo, Planejamento Programação e Controle da Produção - PPCP, Mudanças no fluxo produtivo e do layout e técnicas de qualidade (5 S's);

Maior controle de custos através da implementação de planilha de custos nas empresas, adoção de critério científico de custos e busca contínua de diminuição; Aumento de vendas devido a maior acesso a informações de mercado, maior controle e gestão sobre as vendas, mudanças de público alvo, maior esforço de vendas, maior promoção comercial, etc.,

O Programa visou à construção de estratégias competitivas de curto, médio e longos prazos para o crescimento e desenvolvimento das empresas e dos APLs. No caso dos apelas às estratégias visavam desenvolver a governanta capaz de gerar um processo auto-sustentado de crescimento.

A base das estratégias foi plana de ação individual e coletiva que visaram:

Incrementar a participação no mercado,

Voltar a fazer produtos bordados em grande escala;

Melhorar a gestão e processos produtivos;

Incrementar o capital humano e empreendedorismo;

Incentivar a inovação;

Aumentar a eficiência coletiva por meio do estímulo à cooperação entre empresas e dessas com as instituições;

Investimento em recursos com melhor tecnologia;

Capacitação empresarial e dos colaboradores;

Melhoria nas relações da Cadeia Produtiva;

O suposto básico do foco do projeto é de que somente a prática empresarial baseada em um exercício de competição e cooperação é que dará a dimensão exata aos empresários de que o APL é uma unidade de negócio formada por diferentes unidades de negócios autônomas.

3.1.1 Em relação a Mercado

Definir estratégias para a ampliação da participação das empresas no mercado brasileiro;

Redirecionar os produtos para o uso de algodão 100% ou percal e do bordado;

Recuperar de clientes inativos;

Realizar análise de oportunidades no mercado internacional (rodada de negócios, feiras Heimtextil 2006, missões,);

Promover a divulgação e vendas de produtos e constituição de canais alternativos de comercialização, tanto quanto possível, em cooperação;

promover work shops, oficinas e consultorias de capacitação das empresas visando o acesso a mercados internacionais e nacionais não explorados. Parceria do Projeto com a ABIT;

realizar de um catalogo único das empresas do APL;

Promover a participação (como expositor) em feiras nacionais e internacionais do setor e a elaboração de materiais de divulgação;

Identificar nichos de mercado que permitam a diferenciação de produtos com maior valor agregado entre as empresas e destas com os concorrentes externos ao arranjo;

Recuperar a marca Bordada de Ibatinga que estava com uma pessoa em Bauru;

Preparar e aperfeiçoar a área de vendas

Dinamizar as vendas locais em Ibatinga, cursos de vendas , qualidade de atendimento, como organizar sua loja para vender mais; curso de como fidelizar seu cliente, cursos de vitrinismo, cartilha para as sacoleiras visando instruí-las de como melhorar o rendimento de suas vendas;

Curso de televendas;

Assessorar a organização e gerenciamento dos esforços de vendas e seus resultados, permitindo a análise e a tomada de decisão do empresário;

Estruturar sistemática de monitoramento das informações das demandas, orientando a capacitação produtiva.

3.1.2 Em relação à Gestão

Assessorar a implantação da informatização de ferramentas gerenciais: elaboração de fluxo de caixa, gestão de capital de giro, ponto de equilíbrio, administração de estoques e formação de preço de venda (com intervenção dentro das empresas);

Assessorar a implantação de melhorias em processos de corte, costura e bordado (com intervenção dentro das empresas) exemplo utilização de agulhas cerâmicas e de dispositivos para as máquinas de costura.

Analisar a lucratividade dos produtos pela planilha de custos;

Redefinição do mix de produtos das empresas;

Assessorar a implementação de indicadores de competitividade, dentre eles, o indicador de produtividade VA / PO (valor agregado por pessoal ocupado) e, identificar as melhores práticas junto à concorrência nacional e internacional;

Mobilizar as empresas do setor e difundir conceitos de qualidade, produtividade e modernização da gestão (financeira, produção, RH, administrativa);

3.1.3 Em relação à Tecnologia

Ampliar o uso de Tecnologia Industrial Básica (normalização, metrologia e avaliação da conformidade) e estimular a inovação tecnológica e design;

Identificar as melhores práticas de corte e costura e assessorar a implementação destas;

Implantar o uso de tecido de algodão 100% e do percal 180 a 300 fios;

Introdução do uso de máquinas de bordar automatizada de até 32 cabeças;

Estruturar e implementar de Selo de qualidade e de procedência dos produtos de "Bordados de Ibitinga";

Desenvolver de novos fornecedores de máquinas, insumos e serviços.

Capacitar os funcionários a utilizarem os dispositivos criados para aperfeiçoar o processo produtivo;

Implementar uso de agulhas cerâmicas na confecção e costura, elemento existente no mercado e desconhecido da maior parte dos empresários;

Desenvolver projetos inovadores em parcerias com as universidades.

3.1.4 Em relação a Capital humano

Promover a cultura empreendedora e o aumento da capacidade gerencial;

Estimular a capacitação e reciclagem da mão-de-obra;

Promover melhorias no gerenciamento de equipes e profissionais, visando à motivação do corpo funcional e a criação de um ambiente favorável à implantação de mudanças promovidas pelo Projeto.

Estabelecer metodologia para a contratação de mão de obra nas diversas áreas;

Estabelecer entendimento da metodologia de manejo comportamental para os empresários;

Estimular os empresários trabalharem no sentido de estarem voltados à orientação para resultados;

3.1.5 Em relação à Cooperação

Estimular, respeitando a cultura local, a cooperação entre o grupo de empresas, no tocante à realização de projetos em conjunto, como a compra conjunta de manta, onde as empresas do grupo piloto se juntaram para comprarem a manta de um fornecedor local que estava em dificuldades financeiras com isto além de conseguirem uma redução de seus custos, deram estímulo a mais para a empresa fabricante de mantas.

3.2 Ações Realizadas (Consultorias Individuais e Capacitação/ Treinamento).

As consultorias de *Gestão e Processos* foram realizadas em 7 áreas, a saber:

Custos/ PCP/ Organização da Produção;

Produção e processos

Recursos Humanos;

Gestão Comercial;

Gestão Financeira;

Inovação e Desenvolvimento;

Planejamento Estratégico Individual e Coletivo.

Sendo que depois de realizada a etapa diagnóstica dos consultores e feita a devolutiva dos resultados. Desta forma respeitou-se à realidade sobre as necessidades reais de cada empresa, customizando as ações e treinamentos a realidade do setor e indo de acordo com os anseios e as reais necessidades das empresas individuais.

Ações de sustentação do projeto:

Workshops Comportamentais para empresários

Workshop "Visão de futuro"

Curso e Assessoria em "Planejamento estratégico"

Pesquisa de Mercado

Cursos de gestão, marketing, vendas, custos, financeiro, 5 S, RH.

Ações abertas ao pólo:

Workshop de Design e Tecnologia

Visita a FEI

Visita a 5ª Texfair, a Fenit, a Textilhome

Palestra "Atendimento de Vendas em Lojas"

Instalação de 2 unidades móveis do SENAI

Instalação de unidade do SENAI para treinamento de Menor Aprendiz

Compra coletiva de Fibra para a Fabricação de Manta

Clínica de artigos bordados para copa e cozinha / - Clínica de Avaliação de produtos realizada pela ABIT, visando adequar ao mercado externo.

Missão Empresarial HEIMTEXTIL - 2006 Feira mais importante do setor de cama, mesa, banho e decoração para o lar. 4.000 expositores de 72 países

Curso permanente de capacitação das costureiras - SINDICOBÍ/SENAI

Curso de Menor Aprendiz de Ibitinga - SENAI/SINDICOBÍ

Ações cooperadas em andamento

Compra Conjunta de tecidos

Feira de negócios em São Paulo

Criação de um Plano de Treinamento

Importação de Tecidos

Projeto reativação de Sacoleiras

Financiamento em conjunto do BNDES (linha do Proinco) para fábrica de manta e tecelagem para a confecção do tecido utilizado no forro do edredom.

4. Resultados do Projeto

O foco da avaliação deve ser os resultados alcançados, sejam estes quantitativos (que podem ser mensuradas objetivamente) ou qualitativos (com grandes impactos na competitividade empresarial, mas que não podem ser mensuradas quantitativamente de forma objetiva).

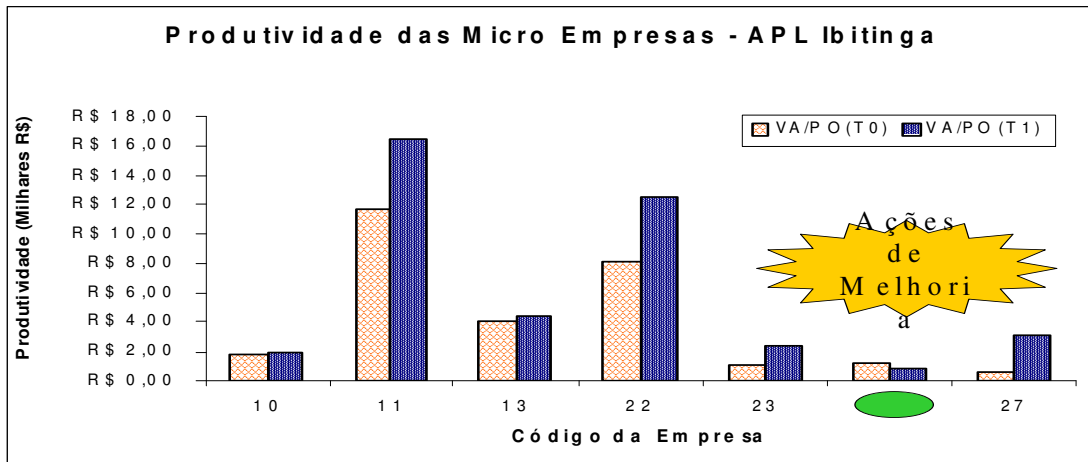
4.1 Resultados Quantitativos

As metas quantitativas foram mensuradas pelo indicador de Valor Agregado por Pessoal Ocupado (VA/PO), uma vez que este é uma síntese das variações de receita e de custo, e que permite um constante monitoramento da evolução da performance empresarial.

Para poder captar o impacto da intervenção nas empresas foram comparados dois períodos distintos do tempo, os obtidos no final da 1º Fase (ano completo de 2004) e obtido no final da 2º Fase (Ano completo de 2005 e 2006). Desta forma procurou-se evitar os impactos de sazonalidades setoriais e pela alegação da totalidade dos empresários para a facilitação na coleta e disponibilidade dos dados/ informações, e, portanto, para de fato medir os resultados efetivos das intervenções.

No Gráfico 1 tem-se os resultados Quantitativos do Projeto por empresa, por motivo de sigilo na identificação as empresas foram denominadas por números e não pelo seu nome fantasia ou razão social.

Produtividade das Micro Empresas - APL



Produtividade das Pequenas Empresas - APL

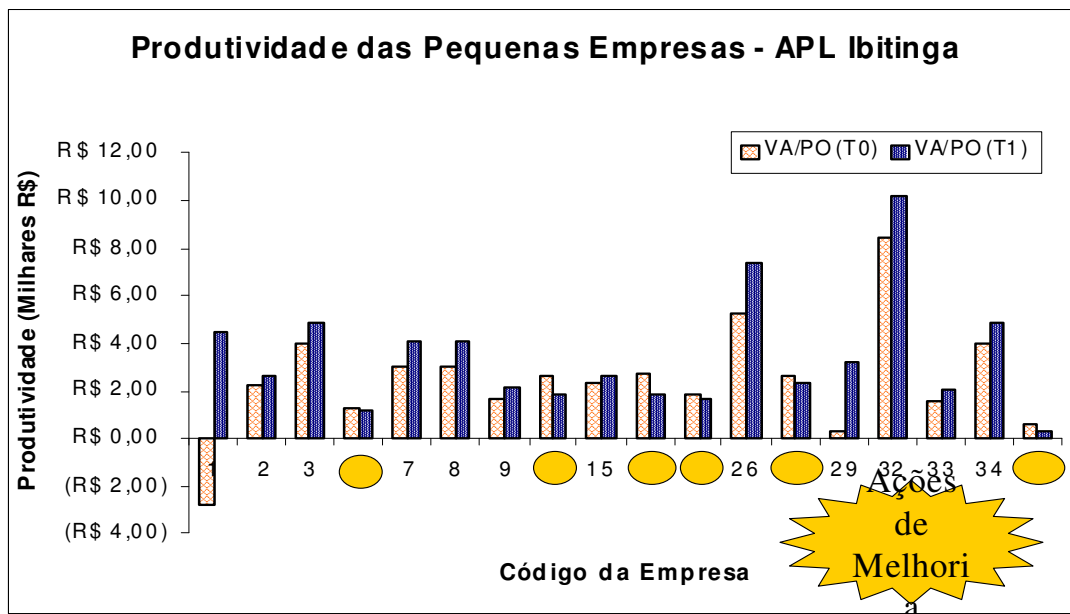
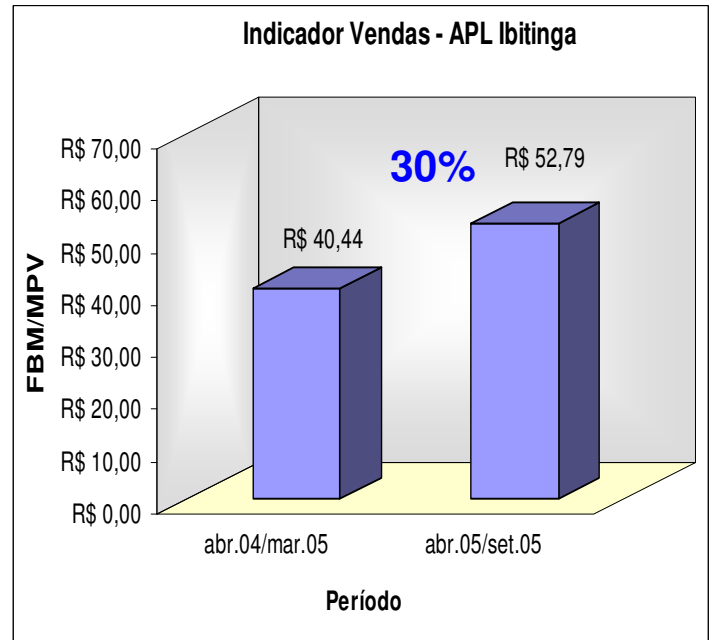
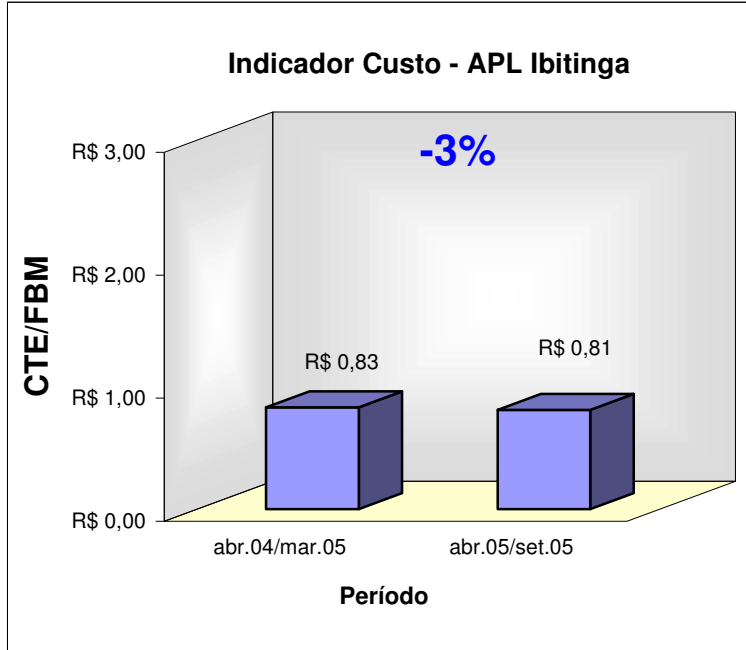
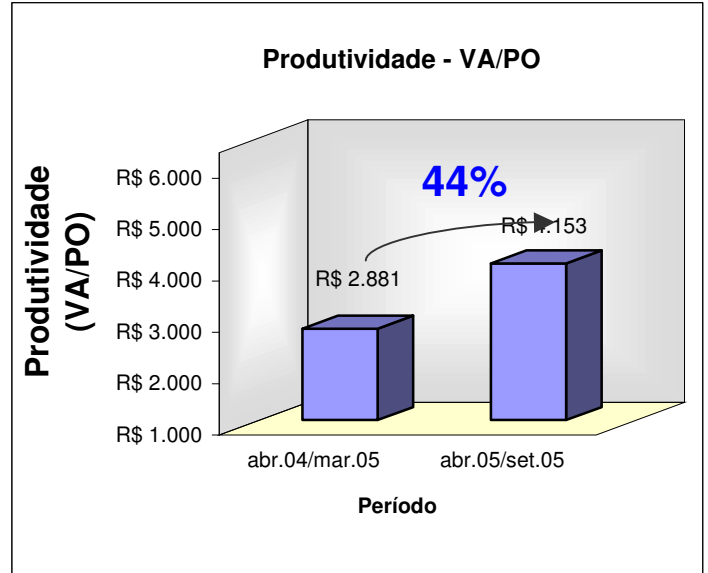
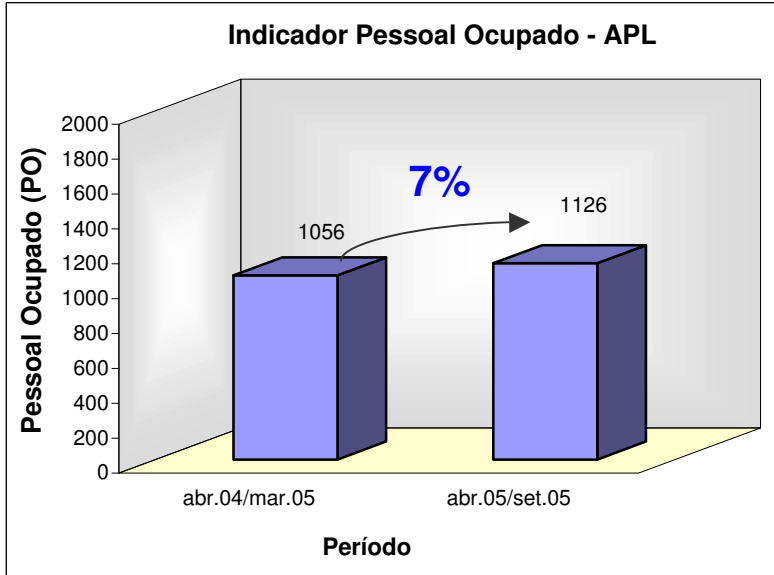


Gráfico N° 2: Indicadores de Performance Agregado do Grupo Piloto



Neste Gráfico 2 representado por 3 histograma com, estão representadas as variações percentuais dos Indicadores entre os anos de 2004 e 2005, a saber:

Variação % PO (Pessoal Ocupado);

Variação % Valor Agregado por Pessoal Ocupado (VA/PO)

Variação % do Faturamento

Na análise dos resultados desse Gráfico destacam-se os resultados médios obtidos com a variação do VA/PO (produtividade) com aumento representativo de 44%.

4.2 Resultados Qualitativos do Projeto

O início do Projeto APL desenvolvido pelo Convênio FIESP/SEBRAESP marcou para os empresários de Ibitinga uma mudança significativa de comportamento empresarial onde passaram a desenvolver e fortalecer cada vez mais o envolvimento e o comprometimento com os aspectos técnicos e comportamentais visando alcançar o máximo de desempenho das empresas. O Projeto APL nos mostrou que os empresários devem ter iniciativas de conhecer o mercado e de se adaptarem aos clientes. Essa tarefa não foi fácil para os empresários, pois além da quebra e busca de uma nova visão tinham que repensar as suas empresas em toda a sua gestão: diminuir custos, capacitar e treinar mão-de-obra, sempre inovar e começar a cooperar. E para isso o auxílio das consultorias do projeto foram de fundamentais para terem a coragem e apoio às mudanças necessárias para saírem do estado passivo que estavam. Começaram a repensar o nosso negócio não somente para sobreviverem, mas como gostariam que a indústria pudesse se desenvolver já em médio prazo. Isto é sair do estado de sobrevivência a qualquer custo para o estado de compreender o que é ser competitivo.

E na busca dessa competitividade a certeza da importância da cooperação entre empresas, onde todos saem ganhando, e a agenda de reivindicações muda. Hoje não procuram culpados pelos problemas. Enfrentam os problemas construindo alianças e cooperação para construção da competitividade da Região. Isso tem sido feito junto a Prefeitura, Entidades de Apoio, Governo do Estado, entre outros. Os resultados desse esforço em Ibitinga já são visíveis: Cursos de capacitação customizados, Infra-estrutura para a realização dos cursos do SENAI, participação em Feiras em stands conjuntos, criação da 1ª Escola Técnica especializada em Cama, Mesa e Banho do Estado de SP, Projeto de Centro Tecnológico além de parceria com Universidades, entre outros.

Em Ibitinga o APL teve reflexos não somente nas indústrias, mas em toda a economia local, inclusive na Prefeitura com o aumento da sua arrecadação e do turismo local.

Por esses motivos, acreditamos que esse projeto dinamiza a vocação industrial regional criando renda e emprego.

O projeto marcou importantes resultados qualitativos em diversos processos das empresas descritos abaixo:

Participação no Mercado

No passado quando a cidade de Ibitinga ficou conhecida pelos seus tradicionais bordados feitos de forma artesanal na região dentro de um padrão de qualidade, Ibitinga foi crescendo a trazendo compradores e turistas de todo país. Várias empresas foram se instalando na cidade e aumentando a produção local que quase não conseguia atender a demanda que recebia cerca de duzentos a trezentos ônibus cheios de sacoleiras querendo a todo custo levar os produtos Bordados de Ibitinga para as suas respectivas cidades e aumentar os seus ganhos. Isto gerou uma grande reputação e crescimento da marca Bordado de Ibitinga.

Porém com a passar do tempo o mercado em Ibitinga começou a ser dirigido pela concorrência em termos de preços, buscando atender este mercado às empresas de Ibitinga esqueceram de sua vocação "Bordados" e começaram a fazer produtos de enxovais de cama, mesa e banho com tecidos estampados e lisos, terceirizaram a suas produções sem critérios diminuindo a qualidade devido à falta de capacitação empresarial dos terceiros e de seus colaboradores. Competindo diretamente com outros pólos que possuem empresas com grande escala de produção e baixos custos e por conseqüência perda de mercado e causando um desgaste da marca Bordado de Ibitinga.

Através do Projeto de Arranjos Produtivos Locais desenvolvidos pelo Convênio das instituições FIESP/SEBRAE-SP é que foi possível melhorar a nossa visão sobre em que as empresas do pólo se encontravam, tinham apenas de dez a vinte ônibus de sacoleiras visitando a nossa cidade nos finais de semana e centenas de empresas ofertando o mesmo tipo de produto sem muita agregação de valor e brigando por preço (muitas vezes com vendas abaixo do preço de custo).

Cabe salientar a grande força propulsora que teve a pesquisa de mercado apresentada no desenvolvimento do Projeto APL de Ibitinga que mostrou a caracterização e dimensionamento do mercado consumidor, identificou os diferentes segmentos no mercado consumidor, tipificou hábitos e locais preferidos de compras, além de avaliar as necessidades, desejos, atitudes, práticas de compras e tendências dos diferentes Públicos-alvos em relação ao mercado nacional de artigos para Cama, Mesa e Banho, Cortinas e Enxovais de Bebê. Com isto cada um pode entender onde e de que forma atuava no mercado e quais eram as oportunidades e ameaças dentro deste mercado. Com o "Mapa nas Mãos", os empresários sabiam onde estavam, onde queriam chegar e como chegar, que mercado atingir, que consumidor buscar.

Os empresários tiveram uma surpresa quando da apresentação da pesquisa de mercado do setor, foi apresentado o nível de conhecimento do pólo por segmento, o segmento de menor valor agregado tinha 2% de conhecimento, enquanto o segmento mais sofisticado tinha 25% de conhecimento do APL. Foi então visualizado a importância da reputação da marca e os empresários foram atrás e conseguiram o resgate jurídico da marca e hoje estão buscando mecanismos de defesa da marca, as empresas retornaram a nossa origem de competência bordada "e muitas empresas investindo pesado em máquinas de bordados eletrônicas (algumas compraram máquinas de até trinta e duas cabeças) Esta pesquisa de mercado apresentada pela FIESP foi o orientador das ações e planos de trabalho para as empresas e para o Pólo.

A identificação de novas oportunidades tornou-se então um primeiro passo para o desenvolvimento de novas competências, fortalecimento da confiança e a cooperação; e fazer com que a indústria perceba que o concorrente existente em suas localidades, pode ser parceiro na construção da eficiência coletiva. O trabalho inicial com as empresas foi começar a implementar um processo de gestão estratégico de mercado, resgatando mecanismos básicos de atuação como gestão de cadastro de clientes, ABC de rentabilidade de produtos e clientes, estatísticas de vendas, trabalho com representantes. Mais adiante, quando as empresas e o APL tomaram noção de seu posicionamento competitivo por meio das informações de mercado, da qualidade dos seus produtos vendidos, de seus principais concorrentes, as empresas buscaram uma maior agregação de valor e um melhor posicionamento estratégico. Os esforços de venda e de adequação dos produtos para os segmentos alvos determinados pelas empresas induziram o grupo a ter uma maior proximidade dos clientes e do mercado. A melhor inserção no mercado com produtos de melhor qualidade, com prazos e custos, auxiliou na reconstrução da reputação da imagem do APL.

As empresas redirecionaram seu foco para o uso intensivo do bordado, houve a introdução mais forte do percal como insumo principal, outras focaram exclusivamente em malhas.

Uma grande mudança no mercado local aconteceu, as lojas mudaram consideravelmente a sua forma de exposição de produtos, investimento em montagem de show-room nas lojas e nas vitrines iluminadas à noite nas principais ruas do comércio da cidade, construção de novos centros comerciais e de novas lojas de fábricas com infra-estrutura para recebimento dos turistas e sacoleiros. Esta em estudo o projeto de construção de um Shopping Center na cidade visando atender com melhor infra-estrutura os compradores e turistas além de criar uma nova atração para o turismo local.

Foi lançada uma cartilha para a revendedora com dicas para elas dinamizarem seus negócios e aumentarem seus ganhos. Visando aumentar as vendas dentro deste canal de distribuição que representa muito em Ibitinga.

Lançaram a campanha de incentivo a abertura das lojas de enxovais aos domingos que tem como objetivo atrair o turista que compra para consumo próprio, bem como, também para oferecer maior atratividade da cidade aos turistas que visitam Ibitinga ou estão de passagem pela região. Pois é inadmissível uma cidade turística não abrir seu comércio aos domingos.

Inicialmente o horário de funcionamento das lojas é das 08:00hs às 13:00hs, onde até o momento já temos em média 40 lojas funcionando.

Esta em estudo a união das empresas do pólo para a realização de uma feira de negócios em São Paulo.

A participação em feiras e missões gerou impactos muito positivos nas empresas, pois o efeito de comparação com o que está sendo feito nos outros lugares e dos ganhos que se pode ter com uma estratégia de mercado. Realizamos Missões Empresariais para a maior feira do setor no Brasil a Texfair em Blumenau onde oito empresas de Ibitinga participaram como expositores com grande sucesso e levamos quarenta empresários como visitantes desta feira, visitamos também a Textilhome em São Paulo e realizamos a Primeira Missão Empresarial Internacional na HEIMTEXTIL (maior feira do setor de cama, mesa e banho do mundo) na Alemanha onde os empresários foram apresentados às tendências mundiais do setor em lançamentos de cores, tecidos, produtos, designers e outros. Esta missão passou a ser um marco de referência para as empresas do pólo e superou as expectativas do grupo, que puderam trocar experiências, fazer contatos importantes para a realização de parceria e desenvolvimento de fornecedores, conhecer as tendências do setor e conhecer o mercado internacional (design, qualidade e preço). Todas as empresas obtiveram materiais promocionais dos participantes da feira. Foram realizados negócios de importação de tecidos na forma de "cooperação" entre as empresas do APL, e também individualmente pelas empresas, além das compras de máquinas que realizam diversos tipos de acabamentos.

Abriu a possibilidade de inserir as empresas de Ibitinga no mercado externo através da participação de forma conjunta na Heimtextil de 2.006.

Os conhecimentos adquiridos contribuíram de maneira efetiva as coleções de 2006/2007;

Um outro aspecto positivo da viagem foi à integração conseguida no grupo e que só tende a crescer, garantindo bons resultados em outras ações conjuntas do APL.

Outra ação no preparo e na capacitação dos empresários para a exportação está sendo feita através de uma Clínica Individualizada de Avaliação dos Produtos das empresas e de Work shops técnicos realizados pela ABIT dentro do programa

estratégico TexBrasil e com o apoio da APEX Brasil visão lançar as empresas do Pólo de Ibitinga no mundo dos negócios internacionais.

O resultado final deste movimento das empresas é um aumento de faturamento local e uma maior participação do APL no mercado refletindo diretamente no crescimento local. Além de amadurecimento do empresariado local com os olhos voltados para o futuro, com crescimento embasado em informações reais do setor.

b) Gestão empresarial

Em decorrência da implantação de técnicas apresentadas em cursos, às empresas reduziram seus estoques de matéria prima, produtos acabados e estoque de produtos em processos.

As empresas também conseguiram diminuir o lead time de fabricação dos produtos e com isto diminuíram o prazo de entrega de pedidos, o que significou um diferencial competitivo, e, devido à introdução de ferramenta de qualidade e de design próprio às empresas passaram a ter menos gastos com assistência técnica, reduzindo os custos e aumentando a vendas.

Através do trabalho comportamental conseguimos a quebra de paradigma dos empresários de trabalhar com uma visão de curto prazo com expectativas de sobrevivência empresarial para um novo paradigma de pensar o seu negócio a médio e para alguns em longo prazo com expectativas de aumentar a competitividade empresarial.

A planilha de custos possibilitou aos empresários focarem suas ações em determinados produtos facilitando o controle gerencial de suas empresas.

c) Cooperação, Governança e Capacitação Empresarial e de Colaboradores

O trabalho de "Manejo Comportamental" ensinou os empresários do grupo piloto de empresas aprender a trabalhar com diferentes tipos de comportamentos respeitando e valorizando diferenças de idéias e formas de agir de cada um. Este trabalho também trouxe a técnica de manejo para os gestores e equipe de consultores que ficaram em campo no convívio diário com os empresários e seus funcionários o que permitiu um melhor relacionamento de todos dentro do projeto facilitando os processos de negociações baseados sempre no princípio do ganha Competir - cooperando foi o desafio a ser vencido por todos no intuito de crescimento sustentado e fortalecimento do pólo. Direcionar os empresários a experimentar relacionamentos de cooperação que se fortaleceram no médio e longo prazo gerando ações conjuntas gerenciadas pelo SINDICOB I que acabou crescendo e mudando de instalações devido à importância significativa dos projetos desenvolvidos pelo conjunto de empresas que constituem o Arranjo Produtivo Local de Ibitinga.

Exemplos de projetos desenvolvidos no APL de Ibitinga:

Articulação com a Prefeitura local para desenvolvimento de uma agenda e estabelecimento de interlocução direta para a resolução de problemas exemplo projeto de concepção e instalação da Escola Técnica do Centro Paula Souza com os cursos para o setor, participação da Prefeitura e do SENAI-SP na montagem do projeto proposto do Centro Tecnológico para o setor em Ibitinga (Proposta entregue a Secretaria de Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento no convênio do BID), participação da Prefeitura no lançamento da segunda fase do Projeto APL, Promoção da Feira de bordados de Ibitinga, asfaltar as ruas do Distrito Industrial.

Articulação com os órgãos governamentais como Secretaria de Ciência e tecnologia e Desenvolvimento, para desenvolvimento do Projeto do Centro de formação e Capacitação Tecnológica cujo objetivo é capacitar a mão de obra e certificar os produtos e matérias primas do setor do Bordado de Ibitinga.

A parceria planejada entre as Universidades de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos pelo Departamento de Engenharia de Produção, o Instituto de Ciências Matemáticas e Computação, a Universidade Federal de São Carlos pelo Departamento de Computação e o SINDICOBÍ para elaboração de uma Proposta de Projeto para a Chamada Pública MCT/FINEP/SEBRAE Ação Transversal - Cooperação etos - Empresas, de Desenvolvimento de um Sistema Integrado e Informatizado de Gestão e Inteligência Competitiva para MPMEs de Confecções de Bordado do Arranjo Produtivo Local de Ibitinga.

Parceria planejada pela metodologia da FIESP devido a contratação de um coordenador local e de um agente locais (mestrados) capacitados a desenvolver projetos visando a integração do meio acadêmico com o projeto. O que causou a introdução de desenvolvimento de inovação tecnológica local, trazendo as instituições e centros de pesquisa e desenvolvimento para perto do Pólo. Esta opção deu tão certo que os empresários vem mantendo este coordenador e o agente para ampliarem a realização de novos projetos.

No aspecto de governança temos também a sucessão na presidência do Sindicato das Industrias de Bordados de Ibitinga (SINDICOBÍ) que se realizou de forma muito tranqüila com candidato único e a continuidade das ações desenvolvidas pelo presidente anterior e seguindo a mesma linha para o desenvolvimento sustentado da região.

Cooperação dos empresários locais com a doação de máquinas para a montagem de uma oficina na sede do SINDICOBÍ para a realização dos cursos de costura e de manutenção de máquinas.

Cooperação dos empresários para a instalação das unidades móveis do SENAI no Sindicato para a capacitação das costureiras.

Montagem de um telecentro dentro do SINDICOBÍ fruto de uma parceria entre o governo do Estado, Fundação tem por objetivo o desenvolvimento e a inclusão digital, serão ministrados cursos de informática.

Articulação com a Organização Internacional do Trabalho para desenvolvimento de um projeto na área social em Ibitinga visando apoiar as bordadeiras locais. Visto que a indústria da confecção do bordado chamou a atenção dos pesquisadores, pois é a única cidade onde o emprego é mantido, a remuneração é alta em comparação com as outras cidades e as condições de trabalho estão dentro da Lei. Os trabalhadores recebem cursos de aperfeiçoamento e novos trabalhadores são contratados pelas empresas.

Curso menor aprendiz é fruto de uma parceria do SINDICOBÍ com o SENAI no sistema dual, ou seja, duas horas de aprendizado em sala de aula e quatro horas de trabalho nas empresas, iniciado como um Projeto Piloto, a experiência deu certo e hoje é modelo de escola e de curso para todo o Brasil. O Curso de Menor Aprendiz de Ibitinga qualificou 30 menores como "costureiro Industrial de Peças de Enxoval e Afins" em dezembro de 2.005. Sendo que todos foram aproveitados pelas empresas. Com o sucesso garantido foi fácil montarmos este ano duas turmas com 32 alunos cada totalizando 64 menores Aprendizes, que passaram no vestibulinho realizado em janeiro de 2.006.

Hoje, Ibitinga tem capacidade de desenvolver, apresentar e concretizar projetos de grande importância, pois tem credibilidade e sabe articular junto as Instituições locais, estaduais, federais e até internacionais graças ao ótimo trabalho de governança exercido pelo pelas entidades gestoras do projeto APL (FIESP/ SEBRAESP). Sendo procurados por algumas entidades e instituições para realizar projetos de parcerias como é o caso da Universidade Federal de São Carlos, que nos procurou e hoje é parte integrante do Projeto de Inovação com a FINEP. O IEL e SESI com o projeto pioneiro no estado de união de um pólo cultural a um arranjo produtivo local Essa credibilidade foi conquistada ao longo do tempo e com o trabalho sério de cooperação das empresas desenvolvido junto ao SINDICOBÍ, buscando sempre o melhor para o empresário do bordado e os resultados são verificados na melhoria da qualidade de vida também dos cidadãos ibitinguenses, dependentes direta ou indiretamente da indústria de bordados.

O APL precisa trabalhar a cooperação com a governança para receber apoio político, econômico e institucional, para conduzir as aglomerações a novos patamares competitivos. Trabalhar muito na capacitação empresarial e de todos os empresários, funcionários e habitantes, pois acreditamos que através da capacitação poderemos sair na frente implantando inovações e construindo um futuro sólido para o Arranjo Produtivo Local e transbordar este conhecimento para os municípios vizinhos. Mas é

preciso deixar claro que esta transformação só ocorre com muito esforço de ambas as partes e é um processo de longo prazo.

d) Recursos Humanos

Implantação de *Gestão para Avaliação de Desempenho dos Funcionários*, algumas inclusive com *Avaliação 180°* (colaborador avaliando chefias);

Implantação de *Processos de Seleção de novos colaboradores por avaliação e designação de competências*;

Implantação nas empresas de *Manual de Descrição de Cargos existentes*, nunca antes realizados;

Implantação na maioria das empresas de *Gestão Participativa*, onde os problemas e suas possíveis resoluções são colocados e discutidos em *Reuniões conjuntas* entre empresários e todos os colaboradores.

Inserção pela primeira vez de realização de *Dinâmica de Grupo* entre toda equipe de colaboradores e gestores para criar a "*Integração da Equipe*".

A maioria das empresas confeccionou "*Manual de Integração*" (inclusive ilustrado) para ser distribuído para os novos Colaboradores

Aspectos Gerais

Ibitinga faz parte do Projeto APL - Arranjo Produtivo Local de confecções de bordados desde 2003, aonde os resultados que vem sendo obtidos pelas empresas e por toda a comunidade.

O aspecto de cooperação que trouxe um fortalecimento do SINDICOBÍ e dos empresários que passaram a estarem comprometidos com tocar e dar sustentação aos projetos da casa.

Esta forma de trabalho somente é possível com parcerias fortes firmadas com o Governo do Estado de São Paulo, Prefeitura Municipal, FIESP, SEBRAE e SENAI, onde o resultado apresentado para o desenvolvimento das empresas tem colocado Ibitinga em destaque a nível nacional recebendo a indicação de prioritário do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior.

A importância da melhora da competitividade se faz necessária pelo grande perigo que a indústria de Ibitinga enfrenta atualmente no mercado globalizado, onde as fronteiras passaram a existir somente nos mapas, e estamos hoje num nível de competição mundial.

O Pólo não pode esperar timidamente que "salvaguardas" do Governo os protejam da competição estrangeira, principalmente da China que avança fortemente sobre o mundo com seus produtos têxteis, é ingenuidade acreditar que esta situação não irá atingir as empresas em Ibitinga. Eles devem continuar e estimular os investimentos

locais em tecnologia e capacitação, pois só desta forma é que conseguiram sobreviver e crescer.

O mercado e a competição mundial parece estar longe da realidade do pólo de Ibitinga e da cidade, onde a maioria das empresas são micros, pequenas e médias empresas, mas através de nossa união e força é que vamos conseguir encarar mais este desafio.