

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE ENXOVAIS DE BORDADOS DE CAMA,
MESA E BANHO DE IBITINGA - SP**

2007

Governança do APL de Ibitinga

- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- SEBRAE/SP – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas em São Paulo
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SESI - Serviço Social da Indústria
- Centro Paula Souza (Escola Técnica Estadual)
- Prefeitura Municipal de Ibitinga
- Câmara Municipal de Ibitinga
- Associação Comercial e Industrial de Ibitinga
- EESC – Escola de Engenharia de São Carlos - USP
- ITE – Instituição Toledo de Ensino
- FAIBI – Faculdade de Filosofia de Ciências e Letras de Ibitinga
- Empresas do APL:

Apresentação

Ibitinga tem buscado organizar seu Arranjo Produtivo Local - APL de confecções de bordados desde 2003. Através do projeto de APL, o pólo produtivo tem conquistado resultados bastante positivos, o que tem elevado a competitividades das empresas e refletindo benefícios à comunidade local.

A consolidação de um projeto para o APL de Ibitinga foi possível através das parcerias firmadas entre o Governo do Estado de São Paulo, Prefeitura Municipal, FIESP, SEBRAE e SENAI, que se traduziu em resultados relevantes para o desenvolvimento das empresas. Esse desenvolvimento tem colocado Ibitinga em destaque a nível nacional recebendo a indicação “prioritária” 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 Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de enxovais de bordados de cama, mesa e banho de Ibitinga, pretende apresentar um panorama da representatividade do setor para a economia local/ regional do estado de São Paulo, bem como, a significativa função que este pólo produtivo exerce para o desenvolvimento econômico local. Assim, busca-se apresentar um retrato atual diante de suas características, oportunidades e desafios para o seu desenvolvimento.

Propõem-se, neste documento, ações de curto, médio e longo prazo, as quais visam a eficiência e perenidade do arranjo seja nos quesitos da gestão do APL e seu desenvolvimento diante das necessidades apresentadas pela competitividade atual, como nos mecanismos de governança e decisões. Busca-se exercitar o protagonismo das empresas e instituições locais em busca de um novo contexto interinstitucional, capaz de alavancar e desenvolver projetos estruturantes para o APL, como também, para que esses benefícios possam ser transbordados e incorporados pelas demais empresas constituintes do pólo e pelo município em geral.

Desta forma, evidencia-se a necessidade de um esforço direcionado para o aumento da competitividade do setor e cooperação entre as empresas, por meio de

projetos voltados para o aprimoramento do processo produtivo, produtos, maior participação no mercado interno, responsabilidade sócio-ambiental e preocupação com o desenvolvimento local.

As ações apresentadas neste plano de desenvolvimento foram elaboradas e validadas pela governança do arranjo, com base nos principais desafios e oportunidades encontrados pelo setor. Tais ações visam formalizar parcerias locais e estaduais, bem como, concretizar novas parcerias a fim de otimizar recursos, compartilhar objetivos comuns e consolidar o processo de cooperação e interação entre os atores deste processo.

SUMÁRIO

1. 1. Plano de desenvolvimento preliminar do arranjo produtivo de enxovais de bordados de cama, mesa e banho de Ibitinga - SP	7
1.1 - Histórico e formação do APL de Ibitinga	7
1.2 – Contexto Sócio-Econômico do APL de Cama, Mesa e Banho de Ibitinga	10
1.3 - Estrutura setorial de Cama, Mesa e Banho	11
1.4 - Setores relacionados à atividade principal do APL (elos do APL).....	14
1.5 - Processos de interação e cooperação no APL	15
1.6 - Instâncias decisórias em prol do APL (Governança)	18
2. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento	25
2.1.Documentos e Fonte de Dados.....	26
2.2.Elaboração Participativa	26
3. Situação Atual, Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento	26
3.1 Empresas de cama, mesa e banho.....	26
3.2 Papel do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I).....	29
3.3 Desafios e Oportunidades.....	30
3.4 Principais problemas	31
4. Resultados Esperados.....	32
5. Indicadores de Resultados	32
5.1 - Indicadores Quantitativos.....	33
5.2 - Indicadores Qualitativos	36
6. Ações	38
6.1 – Ações Concretizadas pela Governança.....	38
6.2 - Ações Realizadas pelas Entidades.....	40
6.3 – Ações Previstas	41
7. Gestão do Plano de Desenvolvimento	54
7.1 - Em relação à Gestão	55
7.2 Em relação a Mercado	56
7.3 - Em relação à Tecnologia.....	56
7.4 - Em relação a Capital humano	57

7.5 - Em relação à Cooperação	57
8. Acompanhamento e Avaliação	58
9. Referências Bibliográficas	64

1. Plano de desenvolvimento preliminar do arranjo produtivo de enxovais de bordados de cama, mesa e banho de Ibitinga - SP

1.1 – Histórico e formação do APL de Ibitinga

O município tem uma área de 696 km² e possui o Distrito de Cambaratiba que é motivo de orgulho para a cidade. Está localizado no Centro Geográfico do Estado - Vale do Médio Tietê, a 360 km distante da Capital - São Paulo. Os recursos naturais são abundantes tem área de rara beleza, sendo banhada pelos rios Tietê, Jacaré-Pepira, Jacaré-Guaçu, São Lourenço, São João, Ribeirão dos Porcos. Assim, o município se destaca também em seu sistema fluvial.

O rio Tietê conserva suas águas despoluídas e abriga a Usina Hidrelétrica de Ibitinga, que através do canal da eclusa, integra a importante Hidrovia Tietê-Paraná. O Gasoduto Brasil-Bolívia também passa por aqui. O Jacaré-Pepira detém o título do rio mais limpo e preservado do nosso Estado. Nele está localizado o Pantaninho – a única reserva pantanosa com similaridade ímpar, tanto na fauna quanto na flora ao Pantanal Mato-grossense.

Segundo os dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, a população é de 51.869 habitantes. A principal atividade econômica é o comércio com os seguintes dados:

- 2 330 estabelecimentos comerciais.
- 1 300 ligados ao bordado - indústria, lojas ou afins.
- 1 030 outros estabelecimentos.

A agricultura e a pecuária ocupam importante papel no cenário econômico de Ibitinga, assim como a avicultura e apicultura

A indústria de confecção representa, hoje, a principal atividade econômica de Ibitinga. A origem da atividade reside nos bordados artesanais, que começaram a ser feitos no município, na década de 1950, por senhoras imigrantes da Ilha da Madeira que lá residiam. A beleza e a singularidade desses bordados provocaram uma onda de crescentes novas encomendas e a constituição de uma expressiva rede de bordadeiras.

A atividade teve origem, assim, na preexistência, no local, de uma habilidade diferenciada, por sua vez, como decorrência do “transbordamento” do chamado

conhecimento tácito da Ilha da Madeira, tradicional APL de artigos bordados de Portugal. À medida que cresciam as encomendas, a senhora pioneira nessa atividade, dona Dioguina Sampaio, foi ensinando outras senhoras a bordar. À produção artesanal e doméstica dos bordados, acoplou-se um sistema de distribuição também informal: a difusão dos produtos bordados para além das fronteiras do município foi feita ainda nos anos 1950 por uma “sacoleira”, dona Maria Braga, que hoje responde pela manutenção de um estabelecimento conhecido pela alta qualidade dos produtos que oferece. Esse sistema de distribuição, com vendas porta a porta, se ampliou a partir de então e se mantém até hoje, apesar da concorrência de outros canais, como as lojas das fábricas, as lojas de departamento e os supermercados.

Na década de 1970, já existia na cidade uma grande rede de bordadeiras, que abastecia um mercado que ia além dos limites do município e do próprio Estado de São Paulo. O crescimento da demanda levou à utilização da máquina de bordar, adaptada localmente a partir de uma máquina de costura tradicional, o modelo U de cabeça preta da Singer. A simples instalação de um dispositivo nesse modelo permitiu aumentar a produtividade em até sete vezes. As características do bordado praticamente não se alteraram com a introdução dessa inovação, mantendo-se assim o caráter ainda artesanal do produto.

A introdução do bordado à máquina possibilitou o surgimento de fornecedores de dispositivos para adaptação de máquinas de costura, evoluindo para uma rede de fornecedores de acessórios, equipamentos e representantes comerciais de máquinas.

A realização de uma grande “feira do bordado” na cidade, em 1974, foi outro marco importante no desenvolvimento do APL, pois, a partir de então, Ibitinga passou a ser conhecida como a “capital nacional do bordado”.

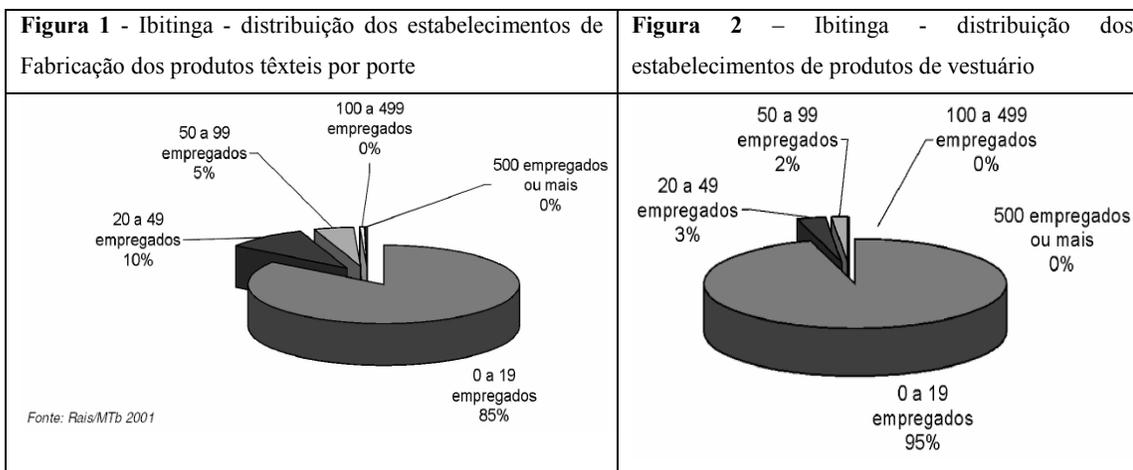
As feiras passaram a ocorrer sempre no mês de julho e, a partir de 2002, passaram a ser realizadas em pavilhão de exposições construído especialmente para esse fim. Apesar das mudanças posteriores no *mix* de produtos, com a expansão dos estampados e dos produtos de mais baixo custo, esse início conferiu, de forma duradoura, a marca de “terra do bordado” ao município.

Hoje, Ibitinga conta com mais de 600 empresas de confecção de artigos de cama, mesa, enxovais para bebê e cortinas, atuando nos vários elos da cadeia. Levando também em conta as unidades que atuam na informalidade, esse número chega perto de

1.200. Considerando que o mercado brasileiro dessas confecções situa-se, atualmente, em torno de R\$ 2,8 bilhões, Ibitinga representa 3% desse universo, com um valor da produção próximo a R\$ 84 milhões.

De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho (Rais/MTb,2001), o elo principal e as atividades fornecedoras em conjunto somam 666 estabelecimentos no município, dos quais cerca de 80% se enquadram nos segmentos: fabricação de artefatos têxteis; fabricação de artigos têxteis exclusive vestuário; e fabricação de artigos de tecido para uso doméstico. Esses segmentos dedicam-se principalmente à produção de lençóis, colchas, edredons e outros artigos da chamada “linha lar”. Nos segmentos de vestuário, têm destaque as roupas para bebê. Ibitinga responde por 8,57% dos estabelecimentos e por 3,09% do emprego gerado nas atividades de fabricação de produtos têxteis no Estado de São Paulo, revelando que o porte de suas empresas é relativamente menor do que em outros municípios e regiões.

A distribuição dos municípios, por porte, conforme mostram as Figuras 1 e 2, evidencia que a maior parte das unidades industriais, tanto de artefatos têxteis quanto de vestuário, são de portes micro e pequeno. Os estabelecimentos com até 20 empregados, considerados de tamanho micro, representam 85% das unidades produtoras de artefatos têxteis e 95% das unidades de vestuário sediadas no município.



As confecções de artigos de cama e mesa e de enxovais de bebê, radicadas em Ibitinga, não têm uma história de cooperação, especialmente de natureza horizontal. A única iniciativa que merece ser destacada é mercadológica e refere-se à feira anual de

produtos do APL. A cooperação vertical ocorre com fornecedores de equipamentos e acessórios localizados no município e com os fornecedores de *design* e serviços de acabamento. Nesse caso, a cooperação processa-se na forma de transferência de conhecimentos possibilitadores de diferenciação de produtos.

1.2 – Contexto Sócio-Econômico do APL de Cama, Mesa e Banho de Ibitinga

No município de Ibitinga encontram-se aproximadamente 600 Indústrias do setor de Confeção 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, que representam 20% da produção/faturamento local
- Médias empresas: 10 empresas – 2.000 empregos diretos e 270 indiretos, que representam 20% da produção/faturamento local
- Micros e Pequenas empresas: 289 empresas – 5000 empregos diretos e indiretos, que 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.

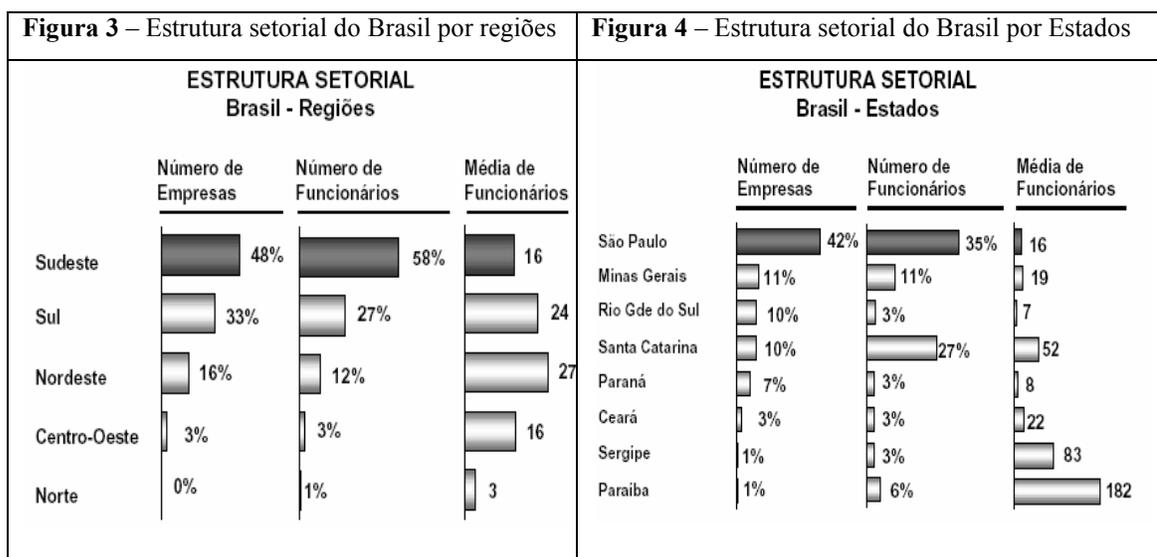
A partir de dados da UNCTAD referentes ao comércio internacional de artigos de cama, mesa e banho, de 1995 a 2003, depreende-se que a China figura como o principal exportador no setor, respondendo por 21,83% do total exportado nesse período. Portugal, Paquistão, Turquia e Índia também se destacam com 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 constantes. 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 as suas vendas. O repasse das quotas-partes 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.

1.3 - Estrutura setorial de Cama, Mesa e Banho



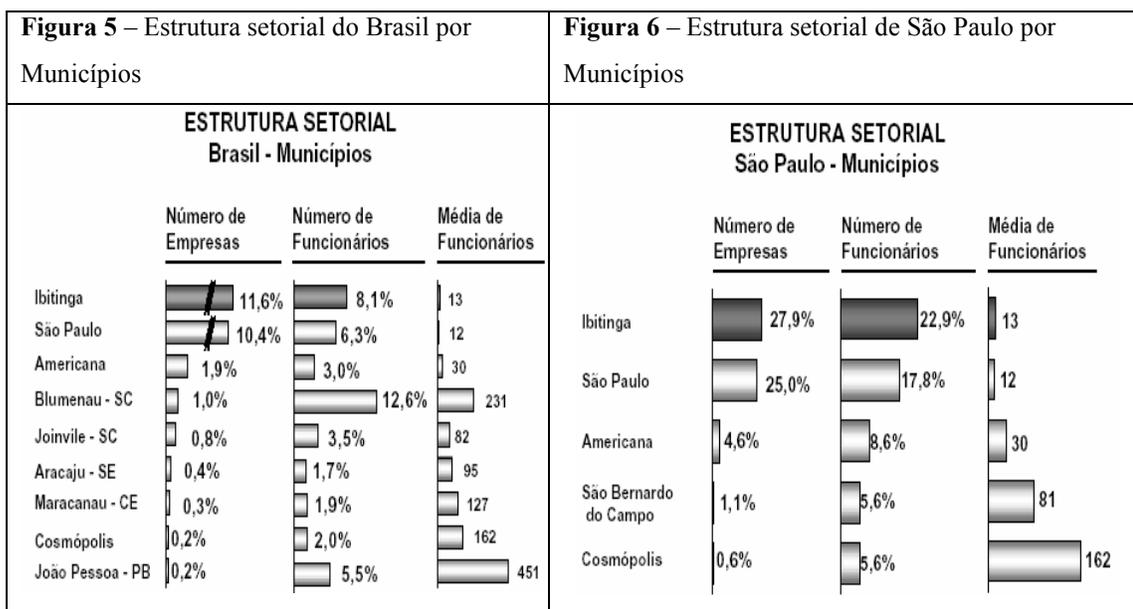
Fonte: MTE - RAIS 2000.

Fonte: MTE - RAIS 2000.

O estudo da estrutura do setor de Cama, Mesa e Banho, a partir de dados da RAIS 2000, segundo regiões nacionais, mostram que a região Sudeste concentra 48% do total de empresas deste setor e 58% do total de funcionários, seguida da região Sul do país com 33% das empresas 27% da mão-de-obra do setor. Não obstante, a região

Nordeste, que aparece em terceiro lugar em concentração de empresas e número de funcionários, é a que apresenta maior média de funcionários por empresa (27), seguida pelo Sul e Sudeste, com 24 e 16, respectivamente.

O mesmo estudo, agora por Estado, aponta São Paulo como o Estado que apresenta maior número de empresas (42%) e emprega 35% do total de funcionários atuantes neste setor. O Estado de Santa Catarina concentra um menor número de empresas (10%), mas é responsável por 27% do emprego no setor. A média de 16 funcionários por empresa em São Paulo mostra a importância das PMEs no setor, em Santa Catarina este número pula para 52 e na Paraíba atinge 182 funcionários por empresa.



Fonte: MTE - RAIS 2000.

Fonte: MTE - RAIS 2000.

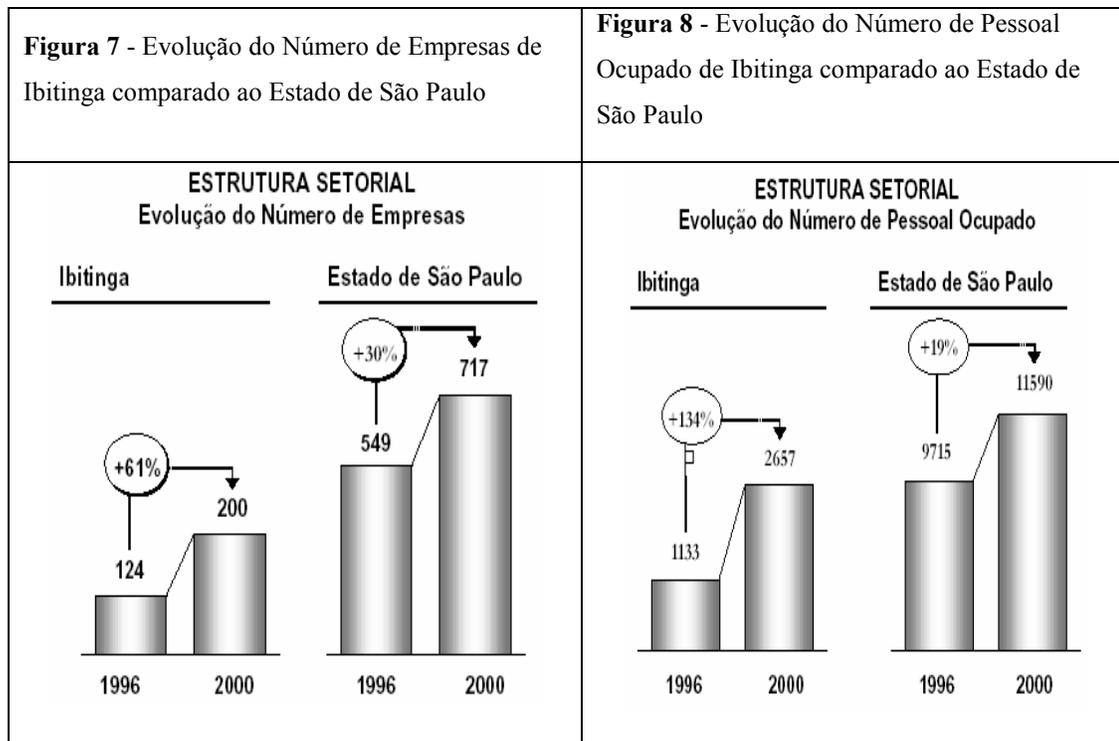
O grande número de empresas de pequeno porte dos municípios de Ibitinga e São Paulo contrasta com o número reduzido de empresas de grande porte presentes em Blumenau e João Pessoa. Ibitinga destaca-se pelo grande número de empresas do setor de Cama, Mesa e Banho que abriga (11,6% do total nacional do setor), assim como pelo número de funcionários que emprega (8,1%). Este último número superado somente pelo município de Blumenau, que emprega 12,6% do total. Entretanto, deve-se considerar que a informalidade é muito maior onde prevalece a presença de micro e

pequenas empresas. Este fato deve elevar consideravelmente o fator emprego no setor para Ibitinga.

Em termos estaduais, Ibitinga é responsável por 27,9% das empresas e 22,9% do emprego no setor. Cosmópolis destaca-se pela elevada média de funcionários por empresa, em contraposição ao baixo número de empresas e de funcionários, pela presença da indústria Teka na região, uma das empresas de grande porte do setor.

Tomando a evolução do número de empresas do ano de 1996 a 2000, observa-se que o número de empresas em Ibitinga aumentou 61%. No Estado de São Paulo como um todo o aumento registrado foi de 30%. Em números absolutos, Ibitinga representa praticamente metade do número de empresas do setor que surgiram neste período no Estado de São Paulo, com 76 novas empresas de um total de 168.

O emprego aumentou, no mesmo período, 134%. Comparativamente, o Estado de São Paulo como um todo neste mesmo período registrou um aumento de 19%. Ibitinga é responsável por mais de 80% do aumento total no número de pessoal ocupado no setor registrado no Estado de São Paulo no período (1.524 de 1.875).



1.4 - Setores relacionados à atividade principal do APL (elos do APL)

Além das empresas de confecção, o município abriga algumas empresas têxteis, alguns fornecedores de manta para edredon, representantes comerciais de equipamentos, fornecedores de equipamentos e acessórios (máquinas pantográficas, mesas de corte, acessórios variados), produtores de embalagem e produtores de adereços e aviamentos.

Apesar disso, a cadeia é relativamente pouco adensada no local, pois, na prática, os principais fornecedores situam-se fora do município e da região.

Os elos dos tecidos e dos serviços de acabamento e *design*, essenciais para a diferenciação dos produtos, não foram internalizados pelo APL. Os principais fornecedores de tecidos e de serviços de acabamento dos tecidos estão localizados em Americana, Sorocaba, Município de São Paulo e em municípios de outros Estados. A governança, significando alguma coordenação dos vários agentes que compõem a atividade, dando-lhe as características que lhe são distintivas, é exercida exatamente por esses fornecedores, que são os principais definidores do “produto Ibitinga”.

Existem, no município, fornecedores de mantas para edredons, de embalagens para acondicionamento das roupas de cama e dos enxovais para bebê, de linhas e aviamentos, de alguns equipamentos e acessórios (muitos dos quais feitos sob encomenda) e de representantes comerciais de máquinas de costura e de bordado.

A distribuição é feita, principalmente, por “sacoleiras”. A rede de distribuidores que opera no município, constituída de pequenas lojas, atende, principalmente, aos produtores informais de menor porte.

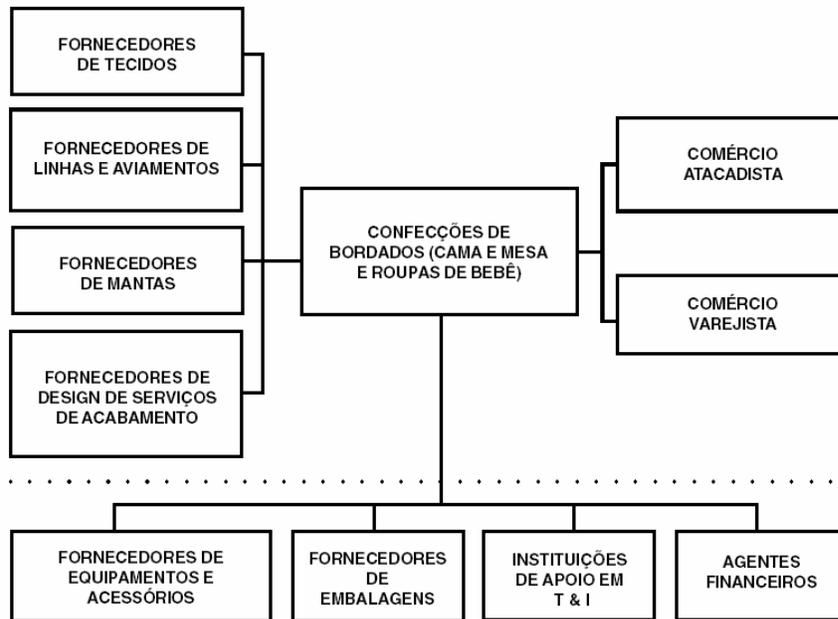


Figura 9 - Cadeia produtiva de confecções de Ibitinga

No tocante à cadeia produtiva da indústria de bordados de Ibitinga, os seguintes pontos foram observados:

- A forte dependência das micro e pequenas empresas em relação aos grandes fornecedores de Poliéster/Algodão, a maioria concorrentes no setor;
- O design e estamparia de tecidos elaborados que, na maioria das empresas do município, são executados por terceiros localizados fora da cidade;
- O mercado de cama, mesa e banho, que se encontra super ofertado;
- O reconhecimento nacional do município como *A Capital do Bordado*;
- O alto índice de terceirização;
- A disponibilidade de capacidade produtiva imediata para atendimento de aumento de demanda.

1.5 - Processos de interação e cooperação no APL

Primeira Fase - O Projeto de Competitividade do Pólo de Enxovais de Cama, Mesa e Banho e Enxovais de Bebê FIESP/CIESP, em convênio com o SEBRAE e o Bradesco iniciado em Setembro de 2003 e concluído em Setembro de 2004. Contou com a participação de 19 indústrias de Enxovais de Cama, Mesa e Banho e de Enxovais de Bebê de Ibitinga, e priorizou o incremento da produtividade através do aumento das

vendas e a redução de custos. Além do fortalecimento do Pólo com o desenvolvimento de treinamentos para os funcionários e recuperação da marca - Bordados de Ibitinga.

Segunda Fase - O Projeto de Competitividade do Pólo de Enxovais de Cama, Mesa e Banho e Enxovais de Bebê FIESP/CIESP, em convênio com o SEBRAE iniciado em Janeiro de 2004 com previsão para Março de 2007. Contando com a participação de 36 indústrias de Enxovais de Cama, Mesa e Banho e de Enxovais de Bebê de Ibitinga, e priorizou o incremento da produtividade através do aumento das vendas e a redução de custos. Além do fortalecimento do Pólo com o desenvolvimento de treinamentos para os funcionários e comunidade, buscando novos mercados através da exportação.

Em 2003 as empresas de Ibitinga antes do APL envidaram esforços para superar as dificuldades e ameaças que se estendiam há vários anos no setor produtivo. As empresas estavam centradas em suas próprias dificuldades e estavam muito distantes do mercado, pois, o planejamento se pautava em copiar as ações de sucesso do passado (momento em que as indústrias de Ibitinga foram montadas), que já não supriam mais as necessidades exigidas pelo mercado. Nesse ínterim, a situação piorava de maneira crescente, com caracterização da responsabilidade desse contexto incorria sobre a economia, as ações do governo e o próprio consumidor como fruto desse cenário. Ocasionalmente individualidade entre as empresas, ocasionando em uma desmedida concorrência via depreciação de preço e na qualidade do produto, em que não haveria espaço para a construção de confiança entre os empresários da cidade, conforme o ciclo demonstrado na figura.

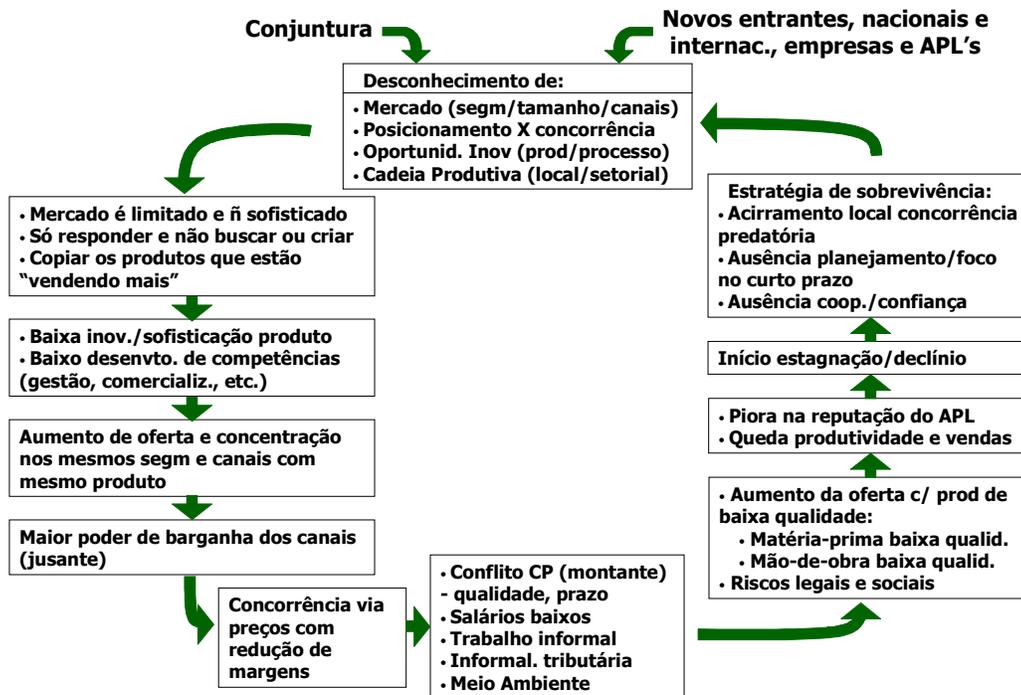


Figura 10 – Ciclo para a construção de confiança

Nesse sentido, a proposição da formação de um Arranjo Produtivo Local - APL, caracterizou-se como uma promessa de oportunidade que as entidades - FIESP e SEBRAE expuseram aos empresários do Pólo, que inicialmente desconheciam o conceito e o objetivo desse arranjo, contudo, diante da ascendente queda da produção, da rentabilidade e da lucratividade, e inclusive, com o encerramento das atividades de várias empresas tradicionais, colaboraram para a imediata aceitação do projeto pelos empresários, que naquele momento consideraram o Projeto APL como uma alternativa viável atrelada a circunstâncias.

A experiência teve início em maio de 2003, com a adesão de um grupo piloto de empresas de 19 empresas. Tal grupo 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

Tabela 1 – Grupos

O fechamento da 2ª Fase do Projeto ocorreu em março de 2007, contudo, segundo os agentes locais que atuaram nessa fase, os resultados parciais são extremamente positivos, tanto que existe um projeto prevendo uma 3ª Fase, consubstanciada em um convênio entre SEBRAE e o parceiro local - Sindicato das Indústrias e Comércio de Bordados de Ibitinga (SINDICOBÍ), legítimo representante da governança e dos APLs, proporcionado um continuidade ao projeto objetivando um crescimento consistente e continuado no APL de Ibitinga. O projeto irá dar, nesta fase, continuidade às ações de melhoria das empresas. O projeto, iniciado em 2003 com 36 empresas, tornou possível a realização de consultorias em diversas áreas administrativas, participação em cursos, palestras e workshops, além de visitas a feiras nacionais e internacionais. Em consequência destas ações, houve atualização do conhecimento, divulgação dos produtos e melhoria significativa do padrão de qualidade dos artigos confeccionados. Ao final desta fase, o grupo sentiu uma grande satisfação e um maior engajamento para outras ações. Uma delas realizada pela ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil) buscou orientar os empresários sobre a importância da exportação e forma de apresentação dos produtos com palestras realizadas não somente para as empresas participantes do projeto, mas também para todo o pólo.

1.6 - Instâncias decisórias em prol do APL (Governança)

Apoio e Articulação Institucional

O projeto recebe o apoio tecnológico e empresarial das instituições que existem na região, entre as quais se destacam:

I - Sindicato das Indústrias e Comércio de Bordados de Ibitinga (SINDICOBÍ) - Representante local das indústrias de bordados do município de Ibitinga. É uma instituição que visa fortalecer o desempenho competitivo das empresas do arranjo produtivo, definir e construir parcerias com instituições de ensino e inovação tecnológica (USP/EESC, CEFET), agentes federais e estaduais (SEBRAE-SP, FIESP, SENAI, MinC, ABIT etc.), atores locais (Prefeitura, Secretárias, Associações) e fortalecer a governança por meio do estabelecimento de redes de cooperação com outros elos da cadeia de valor do setor têxtil. Além disso, é a instituição local que oferece suporte técnico, operacional e físico para todas as ações relacionadas ao desenvolvimento industrial do APL Ibitinga: Projeto APL Ibitinga (FIESP/SEBRAE-

SP), Capacitação e Treinamento (SENAI), Gestão de Desempenho (EESC/USP), Projetos de Cooperação Vertical (Feiras Nacionais e Internacionais e Saúde do Trabalhador) e Horizontal (Compra Coletiva da Fibra). Além disso, o SINDICOBÍ é responsável pela articulação institucional entre todas as entidades (prefeitura municipal, SENAI, CEFET e USP/EESC) e o SEBRAE-SP. Promovendo com isso um processo integrado de tomada de decisão durante o desenvolvimento e execução de todas as atividades planejadas no projeto.

II - Prefeitura Municipal da Estância Turística de Ibitinga – Instituição governamental que apóia e incentiva o desenvolvimento econômico, industrial e social do APL Ibitinga.

III - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEFET) – Instituição que funciona desde Jul./2006. Neste centro de formação profissional são oferecidos semestralmente dois cursos técnicos: Desenho de Produtos de Enxovais e Decoração; e Gestão da Produção de Enxovais e Decoração. É um projeto que contou com o esforço e a participação dos empresários, SINDICOBÍ, Projeto APL Ibitinga (FIESP/SEBRAE-SP), Governo do Estado de São Paulo e a Prefeitura Municipal de Ibitinga. É um centro tecnológico que promove a capacitação e formação de profissionais do setor de bordados, alavanca o processo de melhoria e crescimento da produtividade das empresas e contribui com o desenvolvimento econômico e social do APL Ibitinga.

IV - Serviço Nacional de Ensino e Aprendizagem Industrial (SENAI) - É uma instituição federal de ensino industrial que identifica as necessidades e novas oportunidades de capacitação e treinamento de mão-de-obra local, promovendo com isso o desenvolvimento social, econômico das empresas e a inovação tecnológica do arranjo produtivo de Ibitinga.

V - Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo (EESC/USP). Departamento de Engenharia de Produção (SEP) - É uma instituição de desenvolvimento e inovação tecnológica que constantemente realiza projetos com as empresas e estabelece parcerias com as instituições que atuam no Arranjo Produtivo Local de Ibitinga: SINDICOBÍ, SENAI, FIESP e SEBRAE-SP.

VI - SEBRAE: instituição de apoio ao aprimoramento em gestão das empresas de cama, mesa e banho de Ibitinga – contando com o PAE em Ibitinga.

VII – FIESP - Federação das Indústrias do estado de São Paulo sua atuação vem através do Departamento de Tecnologia e Competitividade – Decomtec que realiza estudos e análises sobre a performance e os principais obstáculos do setor produtivo promovendo a melhoria contínua e sustentada da competitividade da indústria nos competitividades empresarial, setorial e sistêmico, a partir da gestão estratégica de informações e articulação de ações e projetos. Os principais objetivos deste departamento para a indústria são: elevar os padrões de qualidade, inovação e tecnologia; estimular o aumento dos níveis de investimento e produtividade; ampliar e facilitar o acesso ao crédito; promover melhorias de desempenho da gestão empresarial; incentivar o desenvolvimento regional e de APLs e estimular o crescimento de cadeias produtivas.

Alguns exemplos de atuações no APL de Cama, Mesa e Banho de Ibitinga:

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP 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.

A preocupação da FIESP em atuar junto as APLs está centrada na busca de um desenvolvimento sustentável da competitividade de micro, pequenas e médias indústrias, que representam 94% 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:

A 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.

AÇÕES REALIZADAS – APL IBITINGA

No cluster industrial de Ibitinga, a eficiência coletiva e a cooperação empresarial são alcançadas por meio do planejamento e a implantação de ações de melhoria entre as Pequenas e Médias Empresas (PME's). Neste processo sistematizado da melhoria e mudança empresarial são executadas as seguintes ações cooperadas:

1) FEIRA DE NEGÓCIOS

É uma ação coletiva coordenada por empresários do pólo de Ibitinga e o objetivo é planejar e realizar uma féria de negócios nacional do setor de bordados de cama, mesa e

banho. A primeira feira de negócios será realizada no estado de São Paulo, em 2007, e tem como meta promover a participação de 35 empresas fabricantes de enxovais e 15 fornecedores do pólo industrial. Com esse evento procura-se divulgar a marca de “Bordados de Ibitinga”. Os resultados esperados desta ação coletiva são:

1. Uma maior cooperação entre as empresas;
2. Novas oportunidades de negócios para as empresas participantes;
3. Abertura de novos mercados para as empresas participantes;
4. Uma feira de grande representatividade de cama, mesa, banho e decoração do Estado de São Paulo.

2) CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

A cooperação entre os empresários do pólo Ibitinga permite identificar as necessidades gerenciais dos gestores das PME’s e novas oportunidade de capacitação e treinamento da mão-de-obra local. No ano de 2006, vários cursos são ministrados por instrutores do SENAI e SEBRAE nas instalações do SINDICOBÍ. Os cursos permanentes de capacitação e treinamento são:

N.	Curso	Instrutor	Carga Horária (h/a)	N. de Vagas Oferecidas
1	INFORMÁTICA BÁSICA	PROF. JESUS PAULO TONEIS	80	40
2	COSTURA BÁSICA INDUSTRIAL	PROF. LUIZ ANTONIO GUEDES	60	20
3	LIDERANÇA PARA SUPERVISORES	PROF. RONALDO GENTILE	40	40
4	MENOR APRENDIZ	PROF. JEAN FERREIRA DA SILVA	1200	60

Tabela 2 – Cursos permanentes de capacitação e treinamento

Outros tipos de cursos são definidos por demandas coletivas dos empresários que surgem no processo de melhoria e mudança do cluster de Ibitinga. Alguns dos cursos programados e financiados pelo Projeto APL (FIESP/SEBRAE e SINDICOBÍ) com esse objetivo são:

N.	Curso – Instrutor
1	Gestão de Custos Industriais – Alexandre Di Caprio
2	Gestão de Estoques na Indústria de Bordados
3	Gestão Financeira - Marcos Custodio
4	Importação e Exportação - Maria de Graça L. Viriato
5	Gestão de vendas - Denílson Sanches
6	Criatividade e desenvolvimento de Produtos (Curso de Design Industrial)
7	Ajuste e regulagem de máquinas e ferramental (set-up)

Tabela 3 – Cursos

1.6.1 - A governança

Segundo Cross, Parker e Borgatti (2000) encontraram quatro dimensões que contribuem para que os relacionamentos nas redes sejam efetivos e possibilitem o uso e a criação do conhecimento, voltado para a cooperação e a confiança:

- 1) conhecimento que as pessoas detêm;
- 2) obtenção de permissão para o acesso ao conhecimento que outra pessoa detém;
- 3) criar conhecimento por meio do engajamento cognitivo; e
- 4) aprender com relacionamentos de confiança. Os autores sugerem intervenções organizacionais que podem melhorar o compartilhamento de informações e de conhecimento.

Diante do exposto, cabe ressaltar que o nível de cooperação e confiança do grupo integrante do APL é satisfatório, contudo, com relação à atuação do agente MDIC/FIESP esta relação de confiança ainda está se formando e necessita de um tempo de maturação para que ocorra um processo contínuo de afinidade e inclusão nas atividades do Pólo.

No tocante, especificamente, às relações entre os integrantes (empresários) do Pólo e algumas entidades como Sebrae, Senai, Prefeitura Municipal, Câmara Municipal e Associação Comercial existe uma razoável pré-disposição à cooperação e uma relação de confiança entre tais entidades.

1.6.2 - Propósito e os objetivos do APL de Cama, Mesa e Banho de Ibitinga

O Projeto de Desenvolvimento das PMEs de Ibitinga visa promover o desenvolvimentos das micro, pequenas e médias empresas do setor de enxoval de Ibitinga, localizada no Estado de São Paulo, tornando Ibitinga como referência nacional e internacional em confecção de enxovais bordados para cama, mesa, banho e bebê.

A cidade de Ibitinga possui 600 empresas formais e cerca de 1.200 empresas informais, atuando no segmento do bordado. Possui 51.000 habitantes e o setor de confecções de bordados representa 80% da economia local, 13% do mercado estadual e 5% do mercado nacional de cama, mesa e banho.

Por essas razões, Ibitinga é considerada um APL - Arranjo Produtivo Local, que é caracterizado pela aglomeração de empresas localizadas em um determinado território geográfico, e que apresentam especialização produtiva, mantendo vínculos de articulação, interação, cooperação, aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

O objetivo geral do APL de Ibitinga é o 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. Desenvolver e promover a eficiência coletiva e a cooperação das MPE's do Arranjo Produtivo Local (APL) de Ibitinga por meio da implantação de ações de melhoria e mudança organizacional nas áreas de gestão de produtos, tecnologia, produção, comércio, finanças e recursos humanos.

Os objetivos específicos do projeto são:

- Aumentar a produtividade dos processos de negócio das MPE's
- Reduzir custos industriais das MPE's
- Promover a cooperação empresarial e a eficiência coletiva das MPE's do APL Ibitinga.
- Capacitar e treinar os recursos humanos locais nas áreas de gestão empresarial, produção, comercial, finanças, design e marketing.
- Aumentar o desempenho econômico e industrial das MPE's do APL Ibitinga.
- Consolidar a marca de "Bordados de Ibitinga" no mercado nacional.

- Desenvolver e disseminar inovações tecnológicas no setor de confecção de enxovais, por meio de consultorias e parcerias com universidades.
- Desenvolver e implantar um selo de qualidade nos produtos comercializados pelas empresas que participam do projeto.
- Promover o processo de governança local das MPE's do APL Ibitinga.
- Fortalecer o vínculo das entidades participantes, bem como fomentar novas parcerias com outras entidades, universidades, centros de pesquisa e governo.
- Aumentar a produtividade através da redução dos custos e aumento da participação nos mercados interno e externo, promovendo ações de melhorias nas empresas do Pólo.
- Aumentar a produtividade das empresas por meio do indicador VA/PO, em 15%.
- Reduzir o custo total das empresas em 3%.
- Aumentar o volume de vendas em 10%.

2. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento

A partir da solicitação por parte do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL) para a apresentação de um Plano de Desenvolvimento para o APL de Cama, Mesa e Banho de Ibitinga, a Governança moveu esforços para a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Ibitinga – SP. A sensibilização da governança partiu da crescente necessidade de sistematização da realidade do pólo, bem como, da estruturação do planejamento de ações de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento do arranjo produtivo de cama, mesa e banho de Ibitinga.

De tal modo que a partir da cooperação entre os diversos atores foi possível estabelecer agenda para a elaboração do referido documento. Desta forma o grupo gestor e outras instituições locais, como prefeitura municipal de Ibitinga, com o auxílio

da atuação de agente vinculado ao MDIC e FIESP, cumpriram uma agenda para o desenvolvimento dos tópicos a serem trabalhados. Atuaram também, por meio de visitas estratégicas a potenciais parceiros a fim de firmar compromissos em relação aos projetos estruturantes.

Tal procedimento permitiu a elaboração de um Plano participativo e, portanto, legítimo; uma vez que foi construído e validado pelos atores responsáveis e co-responsáveis pela execução do mesmo.

2.1.Documentos e Fonte de Dados

Os dados foram obtidos a partir das informações inicialmente coletadas pela Governança, principalmente, SEBRAE/SP – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas em São Paulo, FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Prefeitura do Município de Ibitinga entre outras.

2.2.Elaboração Participativa

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP) do APL de cama, mesa e banho de Ibitinga contou com a participação da Governança do pólo. A versão preliminar do Plano de Desenvolvimento foi concluída e apresentada em uma reunião da Governança no dia 5 de outubro de 2007, onde foi amplamente discutida. Como resultado da referida reunião obteve-se a primeira versão preliminar completa do Plano de Desenvolvimento.

3. Situação Atual, Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento

3.1 Empresas de cama, mesa e banho

O principal argumento de vendas é a boa qualidade. As principais estratégias de marketing são a boa relação qualidade/preço, produto adequado ao gosto do cliente, bom serviço, prazo de venda competitivo, rapidez no lançamento de novos produtos e bom atendimento.

Os principais métodos para desenvolver novos produtos são as informações de viagens do exterior, as informações de representantes de fornecedores, informações de revistas e observação de modelos de concorrentes de Ibitinga e do Brasil.

As vendas são bastante diversificadas do ponto de vista geográfico. Ibitinga e a cidade de São Paulo respondem por um terço das vendas totais. Seguem depois, em ordem de importância, os estados de Rio de Janeiro e Minas Gerais.

As empresas têm dificuldade de lidar com a diferenciação o que traz o risco de ter o preço como argumento de venda principal (metade das vendas usa o preço do produto como argumento de venda; a outra metade faz uso da qualidade). A política de desenvolvimento de novos produtos sanciona a dificuldade de lidar com a diferenciação. A inspiração para os novos produtos é encontrada a partir de ações no Brasil (visita a feiras e viagens) e observação de concorrentes nacionais. Esta política tende a dificultar estratégias de diferenciação.

A concentração de problemas na esfera de mercado mostra a necessidade de sugerir práticas de diferenciação de produtos, de melhoria de design, de procurar novos acabamentos de natureza física e química nos produtos, etc.

As empresas manifestam plena concordância com o oferecimento de cursos em Ibitinga e ainda a necessidade do apoio da FIESP, do SEBRAE e do SENAI, que também consideram importante a criação de marca de qualidade e por maioria ampla afirmam que é necessário oferecer cursos de acabamento de tecidos. A questão com o menor número de adesões se refere à revitalização do bordado artesanal. Isto reflete o fato, que a recuperação do bordado artesanal, não faz parte da esfera de interesses dos entrevistados e deve ser objeto de outras ações no município, com os agentes potencialmente beneficiados.

Quanto a propensão para colaborar em possíveis ações conjuntas, nota-se forte propensão para este tipo de ação. As empresas têm grande interesse pelas informações de qualquer ação conjunta em realização ou a ser realizada.

Ibitinga mostra uma variedade de atores em situações diferenciadas. As baixas barreiras de entrada permitem o surgimento de novas empresas informais ou bem pequenas com muita facilidade. Estas empresas possibilitam o auto-emprego para amplas parcelas da população. No entanto, o aumento das empresas leva fatalmente à concorrência com base nos preços e à queda da remuneração do empresário e do

trabalhador, como também na diminuição da qualidade. Alimentam este circuito bordadeiras informais que trabalham em seus domicílios.

Encontra-se no município uma diversificada oferta de tecidos e de representantes de fornecedores de empresas têxteis. Os fornecedores de tecidos operam exclusivamente por meio de relações de mercado. Predomina a busca, por parte das empresas de Ibitinga, de condições típicas de mercado: preço e prazo. Não há qualquer ação conjunta entre empresas do município e fornecedores para desenvolver artigos exclusivos. As firmas menores compram de atacadistas locais; as de porte um pouco maior compram direto da fábrica por meio do representante.

Há produtores formais de cama, mesa e banho, que atuam empresarialmente e vendem para o mercado nacional. Estes produtores estão duplamente ameaçados, pois não possuem alternativas estratégicas que possam conduzir com autonomia. Não sabem se são (ou se desejam ser) empresas fabricantes de produtos de baixo custo ou de produtos diferenciados.

Os produtores de produtos de bebê encontram-se numa situação mais confortável que os fabricantes de produtos de cama, mesa e banho. A concorrência é mais pulverizada, não há grandes atores e parecem estar mais bem adaptados às condições do mercado.

Há uma estrutura relativamente complexa de fornecedores locais de peças, máquinas, embalagens, mais que não possuem ainda a diversidade necessária para apoiar ações em direção à melhoria de qualidade.

Faltam instituições dedicadas a apoiar a atividade produtiva local: escolas técnicas que ofereçam em caráter permanente cursos de bordado, de costura, de design, de acabamento, de manutenção de máquinas. Falta uma faculdade que ensine moda, design, engenharia têxtil. Falta um laboratório onde aspectos relativos à qualidade dos tecidos possam ser testados.

Os empresários imaginam possuir todos os requisitos técnicos e tácitos para o desenvolvimento de sua atividade. Desconhecem aspectos fundamentais dos processos, dos acabamentos, dos equipamentos, do uso correto das agulhas e linhas. Complementando o quadro a mão-de-obra local é mal treinada.

A atividade de bordado tradicional, base da fama local está desaparecendo. Alguns anos mais e não era possível encontrar bordadeiras com a competência para

realizar os bordados tradicionais. E mesmo as bordadeiras com essa competência, têm como base de conhecimentos técnicas de décadas atrás. Falta-lhes também atualização sobre as formas mais adequadas de usar agulhas e equipamentos. As ações sugeridas no Capítulo 6 visam colaborar com a solução dos desafios levantados.

3.2 Papel do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I)

Devido a alta demanda, Ibitinga necessita de mais escolas técnicas, centros de design, laboratórios ou quaisquer outras modalidades de instituição prestadora de serviços especializados. Atuando em mercados de produtos diferenciados, nos quais a constante variação de modelos e estampas é obrigatória, o APL supre sua demanda de serviços de design adquirindo estampas de algumas poucas empresas fornecedoras de serviços de acabamento de tecidos.

Não tendo internalizado o elo de acabamento de tecidos e confecções, o APL ainda desconhece muitos dos potenciais serviços de acabamento que poderiam diferenciar mais o produto, agregando-lhe também maior valor.

O fato do APL ter sido escolhido pelo Projeto de Aumento da Competitividade das Pequenas e Microempresas Situadas em Arranjos Produtivos Locais do Estado de São Paulo, realizado de 2002 a 2004 por um pool de instituições coordenado pelo Sebrae e pela Fiesp, representou uma oportunidade de recuperação e revigoramento da principal atividade econômica do município. Coube ao IPT, nesse programa, verificar e elencar oportunidades de *upgrade* tecnológico, tendo em vista os APLs de referência.

Os primeiros sinais de retomada já começaram a surgir: as empresas que constituíram o “grupo piloto” do projeto estão apresentando crescentes níveis de produtividade; várias empresas estão voltando a ofertar produtos de melhor qualidade, especialmente bordados; uma unidade do Senai está se instalando no município; a marca “bordados de Ibitinga” foi recuperada judicialmente; as lojas voltaram a exibir belas vitrines; a qualidade e o design passaram a ser incorporados como atributos de diferenciação de produto para várias empresas.

3.3 Desafios e Oportunidades

Entre os desafios para o aumento da competitividade do APL, que representam também oportunidades de políticas públicas no nível da esfera estadual de governo, destacam-se os seguintes:

Fortalecimento da marca Ibitinga

Como a marca é uma das principais vantagens comparativas de Ibitinga, seu fortalecimento deve ser buscado tanto pelo incremento da propaganda quanto pela melhoria da qualidade dos produtos. Como a marca existente está associada aos bordados, é fundamental a valorização dos produtos bordados, hoje em ascensão no APL. Da mesma forma, é importante os empresários compreenderem e alinharem os conceitos sobre a importância da criação e utilização pelas indústrias de Ibitinga de um selo de procedência dos produtos de bordados do APL, discutindo os critérios/valores para utilização do mesmo.

Esforços para penetração em mercados externos

Ibitinga ainda não exporta e a promoção de vendas externas, além de representar a abertura e a possibilidade de expansão de um novo e importante mercado, implicará a adequação do produto a mercados mais exigentes. O esforço de exportação deverá buscar a forma de consórcio, a exemplo de experiências bem-sucedidas, apoiadas pela Apex e pelo Sebrae, em andamento no bairro do Bom Retiro, em São Paulo. A participação em consórcio de exportação, além de viabilizar vendas, traz externalidades positivas aos participantes, como o aprendizado de técnicas de comercialização, conhecimento de mercados e tendências, acesso a informações, etc.

Adoção mais intensa dos recursos da tecnologia da informação

A adoção dos recursos da tecnologia da informação pelas empresas ampliará o contato do APL com o mundo, o que parece bastante relevante, dada a sua característica de relativo fechamento. De imediato, sobressaem dois benefícios: (i) a construção de um serviço de informações (vendas e fornecedores) de acesso coletivo; e (ii) a implantação de um portal na Internet, para veicular informações e divulgar o APL.

Adoção de sistemas de gestão da produção e da qualidade

Esses sistemas são necessários para reduzir os custos, racionalizar a produção e obter a melhoria da qualidade dos produtos e também podem ser objeto de consultoria compartilhada entre as empresas do APL.

Maior adensamento da cadeia produtiva

A instalação de fabricantes de equipamentos, acessórios e insumos, incluindo os serviços de acabamento, além de escolas técnicas e outros agentes, depende de uma política de atração de investimentos envolvendo as esferas municipal e estadual de governo que contemple: (i) a criação de mecanismos de atração desses investimentos e (ii) a melhoria da infra-estrutura de turismo do município, atividade que pode retroalimentar a indústria de confecções de bordados.

3.4 Principais problemas

Abaixo seguem os problemas principais (internos e no mercado) apontados pelas empresas:

- acesso a novos mercados
- aprimoramento em todos os níveis de gestão
- concorrência predatória (preço baixo, prazos de venda longos)
- dificuldade de acesso ao conhecimento dos diversos tipos de financiamento
- excesso de estoque
- melhoria dos processos produtivos
- qualidade dos produtos
- qualificação da mão-de-obra
- retração do mercado
- tecnologia de produção

Tabela 4 – Problemas principais

Observa-se que os problemas considerados como de maior importância são referentes à concorrência. Em segundo lugar há problemas de índole administrativa e em terceiro relativos ao fluxo de caixa.

A concentração de problemas na esfera de mercado mostra a necessidade de sugerir práticas de diferenciação de produtos, de melhoria de design, de procurar novos acabamentos de natureza física e química nos produtos, etc.

4- Resultados Esperados

Os resultados esperados são:

- Aumentar a produtividade dos processos de negócio das MPE's.
- Reduzir custos industriais das MPE's.
- Promover a cooperação empresarial e a eficiência coletiva das MPE's do APL Ibitinga.
- Capacitar e treinar os recursos humanos locais nas áreas de gestão empresarial, produção, comercial, finanças, design e marketing.
- Aumentar o desempenho econômico e industrial das MPE's do APL Ibitinga.
- Consolidar a marca de “Bordados de Ibitinga” no mercado nacional.
- Desenvolver e disseminar inovações tecnológicas no setor de confecção de enxovais, por meio de consultorias e parcerias com universidades.
- Desenvolver e implantar um selo de qualidade nos produtos comercializados pelas empresas que participam do projeto.
- Promover o processo de governança local das MPE's do APL Ibitinga.
- Fortalecer o vínculo das entidades participantes, bem como fomentar novas parcerias com outras entidades, universidades, centros de pesquisa e governo.

5 - Indicadores de Resultados

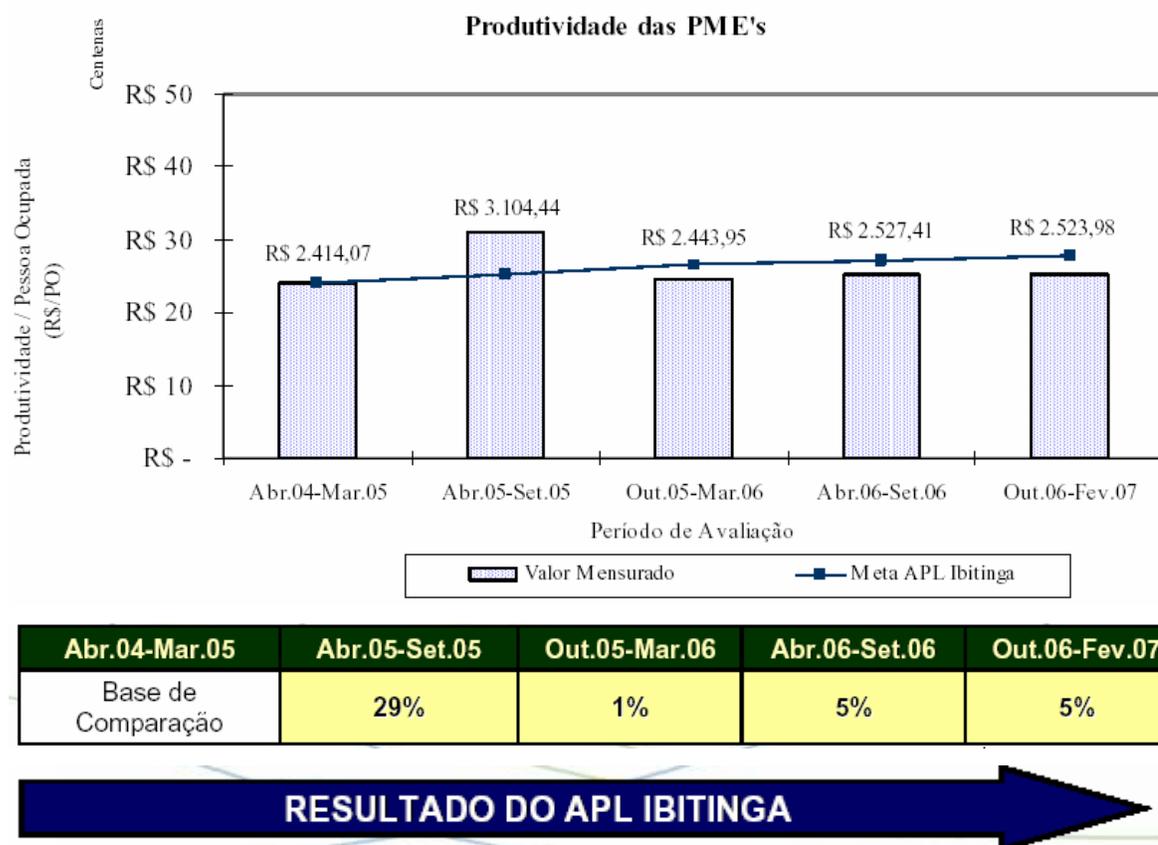
O foco da avaliação deve ser os resultados alcançados, sejam estes quantitativos (que podem ser mensuradas objetivamente) ou qualitativos (com grandes impactos na competitividade empresarial, mas que não podem ser mensuradas quantitativamente de forma objetiva).

5.1 Indicadores Quantitativos

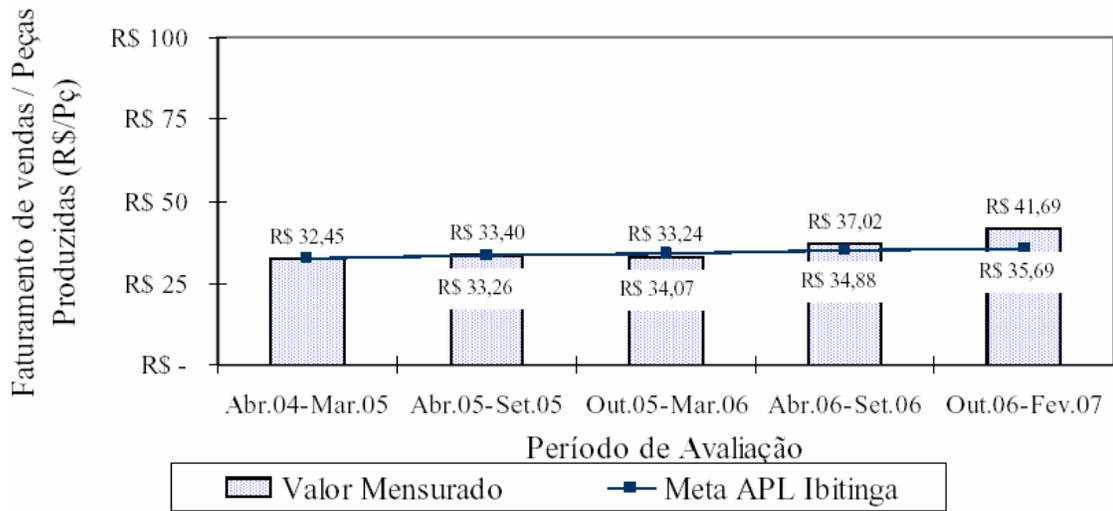
As metas quantitativas foram mensuradas pelo indicador de Valor Agregado por Pessoal Ocupado (VA/PO), uma vez que este é uma síntese das variações de receita e de custo, e que permite um constante monitoramento da evolução da performance empresarial.

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 2005e 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.



Preço de Venda dos Produtos Comercializados - APL Ibitinga

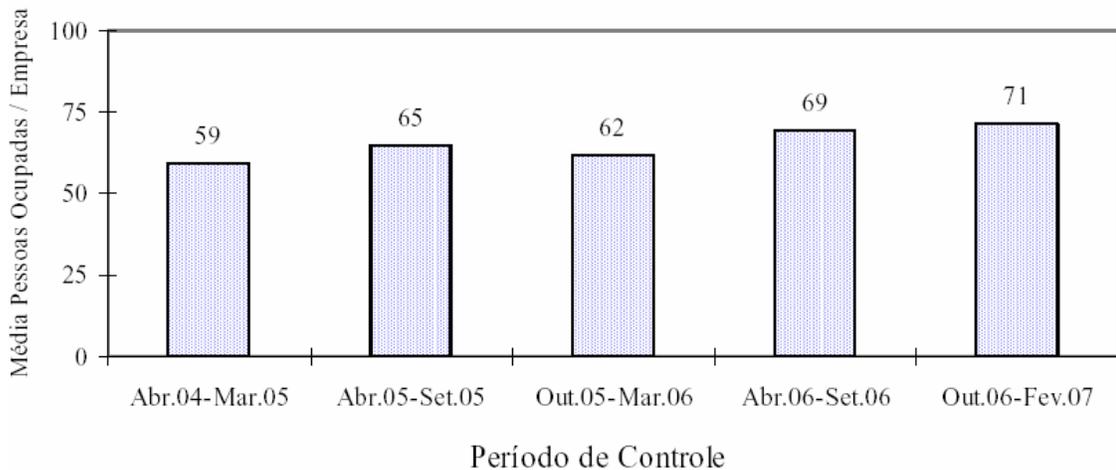


	Abr.04-Mar.05	Abr.05-Set.05	Out.05-Mar.06	Abr.06-Set.06	Out.06-Fev.07
Base de Comparação		3%	2%	14%	28%



Figura 10 – Resultado da APL Ibitinga

Pessoas Ocupadas - APL Ibitinga



	Abr.04-Mar.05	Abr.05-Set.05	Out.05-Mar.06	Abr.06-Set.06	Out.06-Fev.07
Base de Comparação		10%	4%	17%	21%



Lucratividade das Empresas Negócio - APL Ibitinga

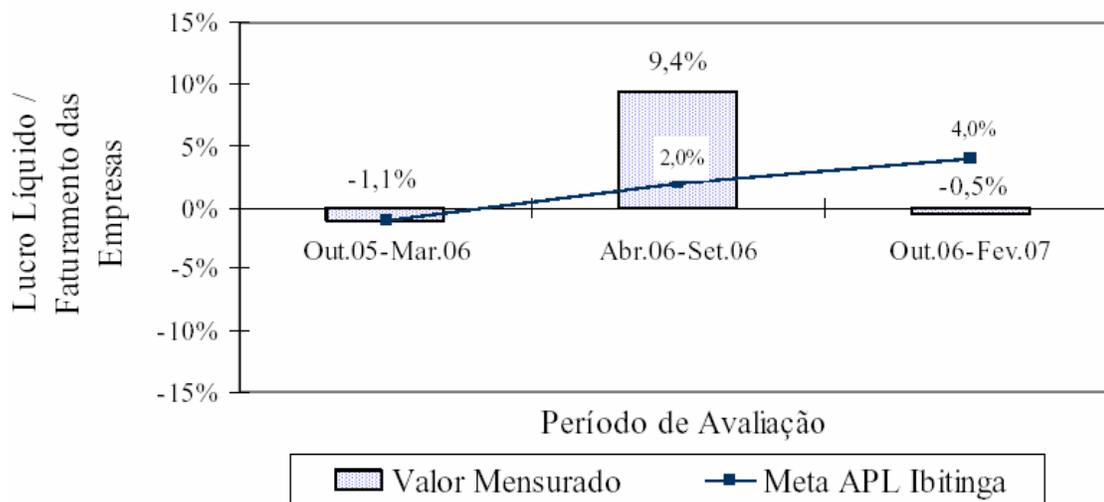


Figura 11- Resultados APL Ibitinga

A lucratividade das empresas é um indicador de desempenho que demonstra que o crescimento médio das empresas do APL Ibitinga é de 7% no ano. Esse resultado reforça a confiabilidade do resultado de 5% do VA/PO.

Ao mesmo tempo, o resultado demonstra os impactos negativos decorrentes dos custos totais das empresas superiores a receita bruta das empresas nos meses, principalmente, de Dezembro, Janeiro e Fevereiro.

Em suma os gráficos ressaltam o comportamento das variáveis de Receita bruta da empresa, produtividade (VA/PO) e Custos Intermediários (Custo de Matéria Prima + Despesas de Produção). É possível perceber que existe uma forte influência dos custos intermediários no lucro líquido da empresa; o que implica em algumas breves conclusões:

- Demonstra que as empresas precisam aprimorar o controle de matéria-prima e reduzir os desperdícios internos dos processos de fabricação.
- Programar os pagamentos das compras realizadas pelas empresas, quando possível, nos períodos de maior receita bruta. Isso permite que a lucratividade acumulada da empresa seja positiva.
- Focalizar produtos que geram rentabilidade na empresa, ou seja, identificar os produtos de maior valor agregado.

- Necessidade de programar ações de marketing nos meses que antecedem os períodos de menor receita da empresa. O objetivo das ações é alavancar as vendas da empresa nesse período e com isso garantir a diluição dos custos fixos e variáveis.
- Utilizar métodos quantitativos (Exponencial, Polinomial ou Regressão linear) para desenvolver uma previsão de demanda de produtos e matéria-prima.

5.2 - Indicadores Qualitativos

A partir de pesquisas de satisfação e questionários obtidos dos grupos piloto, foi possível destacar pontos a serem trabalhados em diversas áreas, tais como: gestão empresarial, cooperação, Governança e capacitação empresarial e de colaboradores e recursos humanos, dos quais serão apresentados a seguir.

5.2.1 - Gestão empresarial

Em decorrência da implantação de técnicas apresentadas em cursos, as 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 conseguiu-se a quebra de paradigma dos empresários em trabalharem com uma visão de curto prazo - com expectativas da 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.

5.2.2 - Cooperação, Governança e Capacitação Empresarial e de Colaboradores

O trabalho de “Manejo Comportamental” ensinou os empresários do grupo piloto de empresas aprenderem 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 no princípio competir – cooperando. Este princípio foi e tem sido um desafio para as empresas no intuito de promoção do crescimento sustentado e fortalecimento do pólo.

Direcionar os empresários a experimentar relacionamentos de cooperação que se fortaleceram no médio e longo prazo, foi um desafio vencido em parte. Gerou ações conjuntas gerenciadas pelo SINDICOBÍ. Nesse sentido, até mesmo as estruturas do SINDICOBÍ teve que se readaptar; devido à importância significativa dos projetos desenvolvidos pelo conjunto de empresas que constituem o Arranjo Produtivo Local de Ibitinga.

5.2.3 - 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.

6 - Ações

6.1 – Ações Concretizadas pela Governança

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 à antiga Secretaria de Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento – atual Secretaria de Desenvolvimento - no convênio junto ao 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 de contratação de um coordenador local e de agentes locais (professores mestres)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 vêm 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 jovem 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 Jovens Aprendizes, que passaram no vestibulinho realizado em janeiro de 2.006.

6.2 - Ações Realizadas pelas Entidades

Consultorias , Capacitação e 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 de Transbordamento (interações sinérgicas com efeito multiplicador):

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.

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

6.3 – Ações Previstas

Entende-se um plano de ação estratégia para arranjos produtivos locais como um conjunto de ações que visam aumentar a competitividade da cadeia produtiva local. O conjunto de ações sugeridas consubstancia a continuação do esforço conjunto da Governança em busca de desenvolvimento do APL de Ibitinga.

1. Ação Prevista – Financiamento (PROINCO) – Fábrica de Mantas

Investimentos coletivos são aqueles cuja propriedade é compartilhada por um conjunto de empresas ou produtores e que beneficiam um grande número de empreendimentos numa região ou localidade. O projeto de investimento, quando feito coletivamente, tem a vantagem de gerar externalidades e distribuí-las mais homogeneamente do que quando feito individualmente.

O Programa de Investimentos Coletivos Produtivos - PROINCO foi criado para apoiar projetos de investimento que beneficiem trabalhadores, produtores e/ou empresas nacionais com atuação coletiva e que sejam capazes de influenciar decisivamente no desenvolvimento econômico e social da região, dos setores e das comunidades envolvidas, com ênfase em localidades menos desenvolvidas.

Os projetos de investimento poderão ser viabilizados mediante a interveniência de parceiros estratégicos.

Objetivo: Financiamento junto ao BNDES para a criação de uma fábrica de Mantas para os empresários do APL do município de Ibitinga.

Justificativa: Promover Investimentos Coletivos visando o fortalecimento da coesão do APL e das ações cooperadas entre os integrantes do Projeto e ainda incrementar as atividades de confecção no município de Ibitinga. Além disso:

- Estimular as entidades representativas das empresas e dos produtores e outras instituições a funcionarem como catalisadoras da cooperação e do investimento coletivo;
- Financiar investimentos coletivos que permitam às empresas e aos produtores o acesso a serviços e produtos especializados e aos trabalhadores a obtenção ou aperfeiçoamento de sua qualificação profissional;
- Financiar investimentos individuais que possibilitem o fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas envolvidas em investimentos coletivos.

No âmbito do PROINCO, uma parcela do financiamento para investimentos coletivos pode ser efetuada com a utilização de recursos não-reembolsáveis, oriundos do Fundo Social, em proporções estipuladas em função do nível de renda e do dinamismo econômico da localidade onde será implantado o projeto e das características do investimento.

Forma de Apoio

As formas de apoio podem ser:

A) Direto, nos casos de apoio a:

- investimentos coletivos com recursos reembolsáveis; e
- investimentos com recursos não reembolsáveis (Fundo Social).

B) Indireto não automático, nos casos de apoio a investimentos individuais.

Necessidades Prioritárias:

- Organizar e Sistematizar as necessidades dos Empresários;
- Mobilizar e realizar o levantamento dos interessados

- Identificar os parceiros para desenvolvimento da sociedade empresarial ou cooperativa
- Levantar as diretrizes e necessidades essenciais junto ao BNDES;
- Estruturação de projeto voltado ao planejamento estratégico;
- Identificação do valor a ser liberado;
- Simulação do investimento, contendo essencialmente o aporte financeiro, valores das parcelas a serem pagas e as taxas exercidas no financiamento;
- Organizar e Sistematizar as principais exigências do Programa PROINCO do BNDES; Identificação das necessidades legais do programa em conformidade com suas diretrizes;
- Apoiar a criação da sociedade empresarial ou cooperativa propiciando a viabilidade do projeto;
- Elaborar e encaminhar a Proposta do Projeto do Proinco.

Das Contrapartidas:

- Sindicobi – estruturação administrativa do projeto;
- APL – empresários integrantes do pólo interessados no projeto que serão acionistas da futura sociedade empresarial ou cooperativa;
- BNDES – liberação do financiamento
- Prefeitura – doação do terreno, local onde será construída a fábrica.

Principais Parceiros:

- Sindicobi
- APL
- BNDES
- Prefeitura
- FIESP
- MDIC

Da Coordenação:

Identificar a Instituição com condições inequívocas de Coordenação da Proposta e de Gestão da Implementação do Projeto.

Das Atividades:

Atividade 1 – Busca de Informações completas sobre a Proposta e o Projeto;

Atividade 2 – Formatação do Documento Proposta e Validação junto ao grupo de Empresários e Instituições participantes;

Atividade 3 – Adequação do Produto Parcial 1;

Atividade 4 – Reformulação da Proposta com informações e dados novos e adequação do Produto Parcial 2;

Atividade 5 – Formatação Final da Proposta, constando todas as informações exigidas pelo BNDES, dentro do Programa PROINCO;

Dos Produtos:

- Apoio na elaboração da Proposta de Financiamento, PROINCO, a ser encaminhada para o BNDES;

- Apoio na criação da sociedade empresarial ou cooperativa

Da Mensuração de Valores

Terreno: de aproximadamente 10.000 m² - R\$ 250.000,00

Estrutura Física: de aproximadamente 3.000 m² - R\$ 1.200.000,00

Equipamentos: em máquinas e acessórios - R\$ 1.000.000,00

Produção de aproximadamente 80.000 kg ao mês

Faturamento Projetado de R\$ 800.000,00 ao mês

TOTAL DO INVESTIMENTO - R\$ 2.500.000,00

CAPITAL DE GIRO - R\$ 1.500.000,00

FINANCIAMENTO PROJETADO PARA A PESSOA JURÍDICA A SER FORMADA POR EMPRESÁRIOS DO APL INTERESSADOS NO PROJETO.

Desdobramentos esperados a partir da ação proposta:

1.1 Diversificar os fornecedores disponíveis, desenvolvendo fornecedores alternativos. É recomendável que as empresas do APL procurem em conjunto outros potenciais fornecedores, mostrando seu potencial coletivo de compras. Isto pode dar lugar a melhores condições de negociação nas compras.

1.2. Buscar o adensamento da cadeia em Ibitinga – procurar atrair fornecedores de serviços de acabamento de tecidos e confecções, escritórios e especialistas em design, fornecedores de aviamentos, acessórios para máquinas, tecidos, instituições de apoio às atividades de confecção e bordado, como laboratórios, escolas técnicas de formação de mão de obra, empresas de comercialização, etc.

1.3 Criação e implementação de central de vendas externas: À partir da definição da linha a ser desenvolvida, bem como dos preços a serem praticados e o mercado alvo escolhido, será necessário realizar a criação de estrutura formal ou informal, para a administração das vendas. Com a definição dos volumes a serem realizados, os pedidos de compras poderão ser distribuídos proporcionalmente à cota de produção determinada para cada empresa. Quando a central estiver formalizada, o faturamento poderá ser feito em nota-fiscal única, racionalizando o custo do frete, que também será negociado com as transportadoras.

1.4 Implantação de ação comum de vendas, criando página única na Internet alojando todas as empresas (cada uma com sua área específica) e com um único 0800 para atendimento único.

1.5 Criar um escritório local para divulgação dos produtos locais e para prospectar novas oportunidades no mercado interno e externo para o setor. Pode-se, à partir do escritório local desenvolver esforços de exportação utilizando um catálogo único, apresentando os produtos com um “selo de qualidade” e desenvolvendo esforços de exportação. As empresas associadas poderiam se especializar em distintos produtos, oferecendo uma ampla linha, composta pela produção das diversas empresas.

1.6 Realizar esforços para penetração em mercados externos. Ibitinga tem potencial para a exportação e promoção de vendas externas, além de representar a abertura e a possibilidade de expansão de um novo e importante mercado. Isso implicará na adequação dos produtos a mercados mais exigentes. Como consequência, as empresas terão que se adequar a essas exigências, o que implicará na melhoria da qualidade, na certificação dos produtos para a exportação e, em muitos casos, até em uma revisão do processo produtivo, do design e dos procedimentos administrativos e fabris. Como instrumentos de apoio sugere-se a contratação de consultorias específicas para a construção dos canais de comercialização e a utilização do PROGEX – Programa de apoio à exportação, do IPT, que tem condições de preparar a empresa desde a tecnologia do produto até a embalagem que é usada.

2. Ação Prevista – Revitalização do Centro Comercial de Ibitinga

Objetivo: O objetivo é alavancar a economia e turismo da região através da revitalização do Centro Comercial, concomitantemente com a recuperação das áreas que necessitam ser restauradas, melhorando a qualidade ambiental/visual.

Justificativa:

- Estimular o turismo combinado com cultura e festas regionais;
- Alavancar negócios (comércio regional);

Necessidades Prioritárias:

- Organizar e Sistematizar as necessidades dos Empresários;
- Mobilização e levantamento dos interessados
- Identificação de parceiros para desenvolvimento do projeto arquitetônico que compreende: rebaixamento de calçadas, padronização das lojas, arborização e estrutura para a feira de exposições, entre outros;
- Estruturação de projeto voltado ao planejamento estratégico;
- Identificação do valor a ser liberado;

- Simulação do investimento, contendo essencialmente o aporte financeiro, valores da parcelas a serem pagas e as taxas exercidas no financiamento;
- Organizar e Sistematizar as principais exigências do Programa PROINCO do BNDES; Identificação das necessidades legais do programa em conformidade com suas diretrizes;
- Identificar o modelo de formulário para encaminhamento da Proposta.

Das Contrapartidas:

- Sindicobi – estruturação administrativa do projeto;
- APL – apoio dos integrantes do pólo;
- Prefeitura – apoio financeiro.
- FIESP – apoio institucional
- Outros parceiros

Principais Parceiros:

- Sindicobi
- APL
- Prefeitura

Da Coordenação:

Identificar a Instituição com condições inequívocas de Coordenação da Proposta e de Gestão da Implementação do Projeto.

Das Atividades:

Atividade 1 – Buscar de Informações completas sobre a Proposta e o Projeto;

Atividade 2 – Buscar melhores práticas em projetos análogos e buscar parceiros;

Atividade 3 – Efetuar adaptação de tal modo que o projeto seja factível a realidade da região;

Atividade 4 – Identificar parcerias e fontes de recursos;

Atividade 5 – Desenvolver o pré-projeto, cronograma e orçamento;

Atividade 6– Executar o projeto.

Dos Produtos:

Produto Final – Centro comercial e Turístico da cidade de Ibitinga

Da Mensuração de Valores

Projeto Arquitetônico e execução: R\$ 3.000.000,00 (aproximados).

A ação de revitalização do Centro de Ibitinga tem a finalidade de gerar ações estratégicas para o município, das quais seguem:

1.1. Melhoria na infra-estrutura de turismo receptivo. Viabilização de infra-estrutura de turismo receptivo com a construção de estacionamento próximo para ônibus com sanitários condizentes; lanchonetes, lazer e informações; regulamentação de pontos comerciais fora do perímetro do estacionamento; regulamentação de pontos de peruas para transporte interno de clientes e turistas; implantação de estrutura de divulgação e controles estatísticos nas duas entradas da cidade; instituir rigoroso critério de arrecadações compulsórias que viabilize verba publicitária e investimentos necessários;

1.2. Revigorar turismo aproveitando as condições naturais do município e implantar o conceito de turismo de compras, com ênfase nos bordados tradicionais que deram fama a Ibitinga. Integrar o turismo de compras com o aproveitamento dos Pantanalzinho e do Rio Tietê (isto exigira investimentos para acesso ao Pantanalzinho);

1.3. Melhoria de aspectos urbanos transformando Ibitinga numa cidade mais acolhedora para turistas e compradores, ao mesmo tempo em que é reforçada sua imagem de cidade do bordado: Por exemplo: a) indicação dos nomes de rua com sinalização que lembre o bordado; b) arborização e jardinagem da avenida perimetral, de forma a amenizar o calor e melhorar o visual; c) melhorar a ambiência e a infra-estrutura urbana: bancos para sentar, banheiro público, mais árvores e canteiros; d) recuperar o uso noturno do centro, que fecha complemente as 17:30 hs., incentivando a abertura de restaurantes e bares. Isto daria opções aos hóspedes dos hotéis; e) incentivo a recuperação dos prédios antigos restantes com valor arquitetônico. Em algum desses

prédios pode-se organizar exposições de bordado de qualidade, implantando um Museu do Bordado.

1.4. Melhorar o visual das lojas, eliminando a sensação de poluição visual e desordem das mercadorias. Contratar consultor especializado nesta tarefa.

Ações para melhoria da imagem local e da qualidade dos produtos

1.5 Fortalecimento da marca Ibitinga. Dentro do APL as ações devem ser de incremento da propaganda simultaneamente à sensível melhoria da qualidade dos produtos. Como a marca existente está associada aos bordados, é fundamental a valorização dos produtos bordados. Fora do APL as ações de promoção da indústria devem contar com a participação do poder público local e das demais instituições relacionadas.

1.6 Desenvolvimento de Selo de Procedência (com objetivo de ressaltar a qualidade dos produtos da região), com claras especificações de produto. O selo seria dado aos produtos que atingissem as especificações e tivessem um determinado padrão de bom gosto no design. É necessário estabelecer critérios rigorosos de controle, distribuição e utilização por parte do grupo, pois será o avalista do grande diferencial proposto pelo grupo junto ao mercado.

1.7 Criação de *Associação para a Qualidade (dos fabricantes) de Enxovais e Bordados de Ibitinga* para coordenar as atividades, principalmente da área de qualidade (base para a criação do Selo de Procedência).

1.8 Implantação de Laboratório Têxtil comum, para testar tecidos, acabamentos e fornecer laudos sobre manchas dos produtos. O Laboratório poderia ser conveniado, tal como fazem as empresas de Brusque que têm convênio com o Laboratório Têxtil do SESI de Brusque.

3. Ação Prevista – Construção do Centro Tecnológico Têxtil De Ibitinga

Objetivo: A criação do Centro Tecnológico Têxtil de Ibitinga é uma iniciativa voltada a atender às exigências do setor têxtil e entre seus princípios, destacam-se o atendimento a empresas e a comunidade quanto à qualificação e requalificação profissional, somadas ao incremento tecnológico que o setor carece para competir adequadamente com produtos de ponta no mercado.

Justificativa: A região é composta de Ibitinga (enxovais bordados de cama, mesa e banho) e as cidades adjacentes como Itápolis (cama, mesa e banho e vestuário) Borborema (artigos têxteis para cozinha), Icanga (cama, mesa e banho), Bariri (vestuário), Tabatinga (bichos infantis e de pelúcia). O Centro deve dispor de máquinas representativas do setor têxtil destinadas exclusivamente para o uso dos alunos. Desta forma, os professores do Centro poderão conciliar o conteúdo ministrado em sala de aula com a prática em ambiente de produção simulado no Centro.

Estrutura do Centro Tecnológico Têxtil

A estrutura do Centro Tecnológico Têxtil de Ibitinga, descrita em detalhes a seguir, deverá contar com três salas de aula, que comportam 75 alunos ao todo. Além disso, o Centro deve possuir um laboratório de ensaios físico, físico-químico para o segmento têxtil para o ensino e, posteriormente, para a prestação de serviços, bem como instalações abrigando máquinas costura, máquinas de bordados têxteis e máquinas para fabricação de embalagens para o ensino dos princípios básicos do curso Técnico de Confecção Têxtil e dos cursos de qualificação nas áreas de gerenciamento têxtil, tecelagem, costura, bordados e embalagens. A estrutura do centro também prevê a instalação de um laboratório de “costurabilidade”.

Cenário Mercadológico e Objetivos

Dentre os grandes motivos para a construção desta nova unidade do Centro Tecnológico merecem destaque à demanda existente no setor por serviços de assistência técnica e tecnológica, incluindo informação e inovações organizacionais; o

crescimento e a modernização de pequenas e médias empresas e a pressão dos setores competitivos reivindicando recursos humanos competentes e polivalentes.

Os objetivos desta iniciativa transcorrem em três itens:

- Atender às necessidades de educação profissional e tecnologia do setor têxtil através da formação e aperfeiçoamento de profissionais e atendimento tecnológico às empresas da região e do Estado, contribuindo com o seu desenvolvimento e aumento da competitividade;
- Proporcionar condições concretas de construção da cidadania, vinculando a aprendizagem do ensino à sociedade e à cultura e desenvolvimento do aluno a capacidade de aprender a estudar, aumentando sua autonomia intelectual e pensamento crítico;
- Preparar profissionais para o trabalho, e, prioritariamente, para a empregabilidade na área industrial têxtil da região.

Produtos e Serviços do Centro Tecnológico

O Centro tecnológico, que deverá buscar o reconhecimento do Ministério da Educação, vai se especializar em quatro atividades: educação para o trabalho, assistência tecnológica, informação e pesquisa aplicada. Nesta nova realidade, o Centro Tecnológico prestará serviços aos cursos Técnico de Confecção Têxtil e Técnico de Bordados e Costura cuja metodologia de ensino, envolve a prática no ambiente de produção e a teoria no Centro Tecnológico, abrangendo o aprendizado nas áreas de gerenciamento têxtil, tecelagem, beneficiamento, costura, bordados e embalagens. Onde deveremos desenvolver metodologia hoje não existente para o setor de confecção de enxovais bordados de cama, mesa e banho.

O Centro também fornecerá serviços à comunidade com a realização de testes físicos e químicos como:

- Ensaio de Controle da Qualidade como: Determinação da Solidez a Lavagem, a Fricção e ao Suor, Determinação das alterações dimensionais, Determinação da Hidrofilidade de Tecidos.
- Análise qualitativa e quantitativa de matérias têxteis.
- Desenvolvimento e controle de cores.
- Ensaio de corte e de “costurabilidade”.

- Ensaios de lavagem: reação na lavagem, dimensionais após lavagem e após a “passadoria”, reação ao uso de cloro.

Empresas Parceiras

Para a realização o projeto, será imprescindível a parceria entre o Centro Tecnológico e as empresas da região, que cederrão materiais importantes para a utilização nas aulas práticas dos laboratórios.

Núcleo de Inovação Tecnológica

Núcleo integrador de funções, de mecanismos de cooperação entre instituições, orientado para a inovação tecnológica em materiais têxteis e especializado no segmento de confecção de cama, mesa e banho, com aplicação nos APLs e clusters da moda.

A orientação estratégica no domínio dos Têxteis do Futuro assenta no desenvolvimento da inovação em torno de três grandes conceitos tecnológicos e das respectivas apostas:

- Tecnologia e ciência de materiais: polímeros, biopolímeros, fibras naturais, ecológicas e nanopartículas.
- Tecnologia de transformação de materiais: não-tecidos, estruturas orientadas e tridimensionais, tratamento de superfícies e biotecnologia, tipos de tingimentos e acabamentos.
- Integração de tecnologias de informação, softwares, eletrônica e comunicação em materiais e produtos finais: micro-sensores incorporados, materiais têxteis condutores, criação digital de circuitos impressos e fibras ópticas.

Os projetos de inovação tecnológica a serem desenvolvidos no Centro Tecnológico assumem uma importância destacada no rol de atividades do Arranjo Produtivo Local de Ibitinga e região, como indutores da melhoria da performance técnica. Concentra-se em ações orientadas à melhoria da performance tecnológica e à melhoria da produção de inovação. O Núcleo poderá estar ligado em rede nacional como todos os Senais do País.

Orçamento do Centro Tecnológico Têxtil

Para a construção da Estrutura do Centro Tecnológico Têxtil de Ibitinga acima descrito serão necessários os seguintes recursos:

A) Terreno

Terreno de 1.600 m² a ser doado pela Prefeitura de Ibitinga com valor estimado R\$ 500 mil.

B) Construção do prédio e galpão do Centro Tecnológico

A ser construído pela Prefeitura de Ibitinga com valor total estimado R\$ 270 mil.

C) Equipamentos e professores

Recursos a serem obtidos e irão compor os Laboratórios de Costurabilidade e físico-químico:

Laboratório de Costurabilidade

Segue a relação das máquinas de corte, máquinas de costura, máquinas de bordados têxteis e máquinas para fabricação de embalagens para o ensino dos princípios básicos do curso Técnico de Confeção Têxtil e dos cursos de qualificação nas áreas de gerenciamento têxtil, tecelagem, costura, bordados e embalagens.

QTD	DESCRIÇÃO	Valor estimado
1	Máquina p/corte de tecido computadorizada.	R\$ 22.000,00
1	Máquina de cortar tecido à quente	R\$ 4.000,00
5	Costuras retas	R\$ 1.200,00
1	Bordar computadorizada seis cabeças - 9 agulhas	R\$ 120.000,00
2	Máquinas de bordar industrial -Singer	R\$ 500,00
1	Franzideira	R\$ 5.000,00
2	Galoneira	R\$ 6.500,00
2	Interloque	R\$ 5.000,00
1	paliteira 10 agulhas	R\$ 7.500,00
1	costura 2 agulhas	R\$ 3.000,00
1	maquina de corte de disco	R\$ 1.200,00
1	maquina de corte de faca	R\$ 3.500,00
1	ferro à vapor industrial	R\$ 600,00
1	máquina pregar rodízio	R\$ 4.500,00
1	Tear de tecido largo = 2,50	R\$ 140.000,00
1	Preparador urdume	R\$ 1.000,00
1	máquina matelasse pantográfica	R\$ 35.000,00
1	máquina de matelasse 1,50	R\$ 25.000,00
1	compressor 150 litros	R\$ 4.500,00

Total	R\$ 390.000,00
-------	----------------

Laboratório de testes Físico Químico

Para a montagem deste laboratório serão necessários os seguintes equipamentos :

Equipamento Para Teste De Solidez Da Cor De Produtos Têxteis A Lavagem (Wash Tester)
Equipamento Para Teste De Solidez Da Cor De Produtos Têxteis - Crockmeter
Equipamento Para Teste De Solidez Da Cor De Produtos Têxteis - Perspirômetro
Equipamento Para Teste Em Produtos Têxteis - Maquina De Lavar
Equipamento Para Teste Em Produtos Têxteis - Escala De Aço Inoxidável 1000 Mm
Equipamento Para Teste Em Produtos Têxteis - Escala De Aço Inoxidável 600 Mm
Equipamento Para Teste Em Produtos Têxteis – Estufa
Equipamento Para Teste Em Produtos Têxteis - Capela
Equipamento Para Teste Em Produtos Têxteis - Microscópio Binocular

Investimentos Totais

Equipamentos e máquinas do Laboratório Costurabilidade: R\$ 407.000,00

Equipamentos e máquinas de teste do Laboratório físico-químico: R\$ 380.000,00

Quatro professores de costura: R\$ 6.000,00 mensais

Dois técnicos químicos responsáveis pelo Centro: R\$ 4.600,00 mensais

7 – Gestão do Plano de Desenvolvimento

O plano de desenvolvimento será gerido pela Coordenação composta pelos atores locais, com a assessoria do Comitê Gestor que aglomera as instituições executoras do Plano. Cabe a Coordenação à tomada das decisões, e ao Comitê Gestor orientar e executar as ações, formulando as estratégias para promover o desenvolvimento sustentável do APL de Cama, Mesa e Banho de Ibitinga.

O andamento das atividades será gerido de forma participativa, por meio de reuniões mensais conjuntas, da Coordenação Local e o Comitê Gestor, onde serão discutidas e aprovadas as programações, avaliadas as ações executadas, e planejados eventos, dentre outros.

Sendo assim, no tocante à gestão do plano de desenvolvimento, para que esta seja realizada com sucesso, existem alguns pontos que merecem ser destacados para que a mencionada gestão seja efetuada a partir de parâmetros que possibilitem a sua realização, conforme elencados nos itens:

- 7.1 – em relação a própria gestão;
- 7.2 - em relação ao mercado;
- 7.3 – em relação a tecnologia;
- 7.4 – em relação ao capital humanos;
- 7.5 – em relação a cooperação.

7.1 - 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);

7.2 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;

Preparar e aperfeiçoar a área de vendas

Dinamizar as vendas locais em Ibitinga, 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;

Realizar 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.

7.3 - 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;

Introduzir o 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 Ibatinga”;

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.

7.4 - 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.

7.5 - 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.

8 – Acompanhamento e Avaliação

Para o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento, serão realizadas reuniões mensais para a avaliação de relatórios das ações executadas e/ou em andamento, onde serão discutidos os resultados de forma a embasar a Coordenação Local para a tomada de decisões das atividades subseqüentes.

Utilizará ainda, como subsídio para o acompanhamento e avaliação os relatórios de monitoramento realizados conforme descrito na ação prevista de Medição de Situação Atual e Futura.

Considerações Finais

O início do Projeto APL desenvolvido pelo Convênio FIESP/SEBRAESP desenvolveu nos empresários de Ibitinga uma mudança significativa em seu comportamento empresarial, que passaram a desenvolver e fortalecer cada vez mais seu envolvimento e comprometimento com os aspectos técnicos e comportamentais visando alcançar o máximo de desempenho das suas empresas.

O Projeto APL mostrou que os empresários devem desenvolver iniciativas de conhecer melhor o mercado e de se adaptarem às necessidades dos clientes. Essa tarefa exigiu dos empresários, a quebra e a busca de uma nova visão na gestão de suas empresas: 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. Com isso saíram do estado de sobrevivência a qualquer custo para o estado de compreender o que é serem competitivo.

Na busca dessa competitividade os empresários desenvolveram a certeza da importância da cooperação entre empresas, onde todos saem ganhando, e a agenda de reivindicações muda. Hoje não procuram culpados mas enfrentam os desafios construindo alianças e cooperando 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 1º 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.

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 á 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 á 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

Cabe salientar a grande força propulsora 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.

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.

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;

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 além da necessidade de continuidade de convênios com o maior número de entidades possível envidando esforços para o desenvolvimento do pólo.

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. Também é válido destacar o projeto “Empreende Cultura” que consta em fomentar ações que revitalizem a cultura 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 continuamente 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.

Por fim, considerando tal processo de longo prazo, ressalta-se a relevância das macro ações propostas no presente Plano de Desenvolvimento Preliminar, pois consubstanciam em uma estrutura que fomentará o crescimento do APL e da competitividade das empresas nele inseridas.

9 – Referências Bibliográficas

- CARPINETTI, L. C. R. ; GALDAMEZ, Edwin Vladimir Cardoza ; GERÓLAMO, Mateus Cecílio . A Measurement System for Managing Performance of SME Clusters. In: 5th International Conference on Theory and Practice in Performance Measurement and Management, 2006, London. Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice in Performance Measurement, 2006. v. 1. p. 163-170.
- CARPINETTI, L. C. R. ; GERÓLAMO, M. C. ; GALDAMEZ, Edwin Vladimir Cardoza . Continuous Improvement of SME Clusters: a theoretical contribution and a research case. In: Seventh International CINet Conference, 2006, Lucca - Italia. Proceedings of the Seventh Int. CINet Conference, 2006.
- De Rosa, Roque (2000) *Retalhos. Meus tempos de Ibitinga*. Ibitinga: Atrium Editora.
- De Rosa, Roque (2002) *Retalhos II. Outros tempos de Ibitinga*. Ibitinga: Atrium Editora.
- De Rosa, Roque (2003) *História das Feiras do Bordado de Ibitinga*. Folheto distribuído na 30 Feira do Bordado de Ibitinga, julho 2003, 16 pag.
- FIESP/CIESP (2003) *Diagnóstico Setorial da Indústria de Artefatos Têxteis, exclusive Vestuários, a partir de Tecidos e Bordados – Segmento de Cama, Mesa e Banho. Região de Ibitinga*, 21 pags, março 2003.
- GALDAMEZ, E.V.C.; GEROLAMO, M.C; CARPINETTI, L.C.R. Gestão de desempenho em arranjos produtivos locais. Revista Gestão da Produção, 2007, p.1-24. /Processo de avaliação/
- GALDAMEZ, E.V.C. Gestão de desempenho em arranjos produtivos locais (APL's). Texto de qualificação (Doutorado). EESC/USP, 2005, p.1-145.
- GERÓLAMO, M. C. ; CARPINETTI, L. C. R. ; GALDAMEZ, Edwin Vladimir Cardoza . A conceptual performance management model to promote cooperation and sustainable development of industrial Clusters. In: IV Global Conference on Sustainable Product Development and Life Cycle Engineering, 2006, São Carlos. Proceedings of the IV Global Conference on Sustainable Product Development and Life Cycle Engineering, 2006.
- IPT (2004). *Arranjo Produtivo Local – APL Bordado de Ibitinga*. Relatório Final. Autora: Neusa Serra, 66 pags, abril 2004.
- Mc Dowell, Edwin e Mc Dowell, Sathie (1982). *A Revolução Brasileira de Ibitinga*. Seleções de Readers Digest, Ed Portuguesa., pp. 102-105, Tomo XXII, n 133, junho 1982.(artigo transcrito em De Rosa, Roque, 2003).
- Ministério do Trabalho. *Relação Anual de Informações Sociais –RAIS*, anos 1996 e 2001.