

Tavex Corporation

Implantação de Incubadora de Cooperativas de Trabalho de Costura no Município de Americana

Eixo temático

- Relacionamento com as partes interessadas
- Comunidade e sociedade
- Direitos humanos

Principal objetivo da prática

Geração de renda, inclusão social e formação técnica para famílias de vulnerabilidade social do município de Americana.

Motivação

Uma análise preliminar de cenário da região evidencia a carência de recursos humanos qualificados para prestação de serviços de costura (segundo pesquisa do Polo Tec Têxtil, há um déficit de 2 mil costureiras), sendo suprida pela importação de serviços de confecção de outros estados. Ressalta-se ainda outra prática bastante frequente na região, a terceirização de serviços prestados por mão de obra informalizada (62% dos prestadores, segundo pesquisa Polo Tec Têxtil).

Descrição da prática

A prática consiste na implantação de uma incubadora de cooperativas de trabalho de costura no município de Americana. O processo dividiu-se em quatro fases:

Instalação da incubadora (treinamento/avaliação – 6 meses): formação das equipes de trabalho; definição dos investimentos a serem feitos pelas entidades públicas e privadas envolvidas no processo; plano de montagem física e financeira da incubadora; execução do plano de montagem da incubadora; desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo das equipes de trabalho; identificação das comunidades interessadas em participar; análises da viabilidade econômico-financeira e associativa das comunidades-alvo do projeto.

Pré-incubação (pré-produção – 4 meses): transmissão dos princípios básicos do cooperativismo; identificação, avaliação e seleção dos cooperados (mobilização e sensibilização); definição de direitos e deveres dos cooperados e da incubadora; montagem das cooperativas (estatuto, regimento e fundos); elaboração do projeto de incubação; desenvolvimento do projeto de empresa cooperativa visando o mercado.

Incubação (produção – 1 ano): organização administrativa, jurídica e contábil das cooperativas incubadas; montagem da infraestrutura produtiva da cooperativa; assessoria, educação, treinamento e pesquisa de mercado; treinamento dos cooperados em gestão, tecnologia e produção; desenvolvimento de negócios das cooperativas com o Polo Têxtil e o mercado; preparação para a fase de desincubação; avaliação e monitoramento permanente.

Desincubação (6 meses): concluído o projeto de incubação, inicia-se o processo de mudança física da cooperativa;

continuação do seu processo de desenvolvimento comercial, produtivo e inovador no Polo Têxtil; fornecimento de infraestrutura própria para desincubação.

Este projeto capacita grande um número de pessoas na área de costura, com geração de emprego formal. Após a formalização de cooperativas surge a criação de um ciclo de incubadoras, com a articulação de novas cooperativas – que, ao final do projeto, estão preparadas técnica e economicamente e são autossustentáveis.

Os principais desafios relativos à implementação da prática foram:

- Público-alvo sem envolvimento prévio com costura. Fato positivo do ponto de vista do beneficiário, mas dificultador para o projeto;
- Baixíssima produtividade durante as fases de pré-incubação e incubação;
- Resistência do grupo à confecção de produtos específicos demandados pelos clientes e recomendados pela entidade executora;
- Conflitos entre participantes com perfil de liderança;
- Limitação dos líderes para lidar com cooperados de perfis tão distintos e realidades sociais diversificadas e complexas;
- Fragilidade do processo de desenvolvimento dos líderes;
- Dificuldade para retenção de pessoas na incubadora pelos seguintes motivos: baixa receita nos primeiros meses de atuação; assédio de empresas locais à mão de obra qualificada, ofertando retorno financeiro imediato; dificuldade social no âmbito familiar; não fornecimento de vale-transporte; fragilidade da liderança interna constituída pelo próprio grupo; falta de referência profissional em confecção.
- Dificuldade para manutenção da infraestrutura básica organizacional, devido ao desligamento de membros da diretoria e redução de cooperados, com frequência durante o projeto;
- Afastamento dos clientes que demandaram serviços durante a pré-incubação e incubação, devido à baixa produtividade e ao não atendimento de prazos;
- Dificuldade para manutenção dos conceitos básicos no grupo, tais como cooperativismo, qualidade no serviço, atendimento, dentre outros, frente ao elevadíssimo turnover.

Tais dificuldades foram superadas após longo processo de atuação. Atualmente, além das 380 pessoas treinadas inseridas no mercado de trabalho local, encontra-se em plena atividade uma cooperativa formalmente constituída em fase de desincubação, com 21 sócios cooperados, 4 clientes ativos, uma produção de 20 mil peças por mês (base de junho de 2012) e uma renda líquida *per capita* média (janeiro a maio) de R\$ 2.804 por mês, o que corresponde a uma geração de receita *per capita* superior à média de mercado para esse tipo de negócio. Vale ressaltar que, para a superação desses obstáculos e obtenção desse resultado, algumas ações estratégicas foram implementadas pela Tavex: aproximação dos beneficiários por meio de trabalhos voluntários dentro da cooperativa, com o objetivo intrínseco de diagnosticar melhor as causas de alguns fatores críticos do processo; promoção de visita às instalações da Tavex e envolvimento em eventos internos das empresas (Semana da Qualidade/SIPAT), buscando fortalecer a relação de confiança entre as partes; e direcionamento de demanda para cooperativa, de forma alinhada com sua capacidade produtiva e técnica, de forma a oportunizar o aprendizado e ampliar a receita *per capita* dos cooperados, fortalecendo o projeto em momento fundamental para sua continuidade e sucesso.

Parcerias

O projeto conta com a parceria do ICC (Instituto Camargo Corrêa), Tavex, Prefeitura de Americana, Polo Tec Têxtil, Sebrae e Senai, além da sensibilização e mobilização de entidades públicas e privadas relacionadas ao setor têxtil na RPT (Região do Polo Têxtil de Americana, Sumaré, Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa e Hortolândia) para o investimento de recursos humanos, materiais e econômicos na criação da infraestrutura necessária. Na fase de desincubação, o projeto conta também com a parceria do BNDES, inserido por meio do ICC.

A Tavex exerceu o papel de agente mobilizador, colocando na mesma mesa entidades como o Instituto Camargo Corrêa, Polo Tec Têxtil, Prefeitura de Americana, Senai, Sesi e Sebrae. No decorrer do projeto, outras organizações foram envolvidas, como Banco do Brasil e Governo do Estado de São Paulo. Elas foram responsáveis pela elaboração do projeto, execução e

acompanhamento. Reuniões periódicas foram realizadas ao longo do processo, com o objetivo de promover as ações necessárias para o sucesso deste. O Polo Tec Têxtil foi a entidade executora, e o ICC, Senai, Sebrae, Prefeitura de Americana e BNDES compõem as entidades patrocinadoras do projeto. Durante a fase de desincubação, a CoopAmerican tem desenvolvido negócios com outras empresas privadas da região, que, sensibilizadas pela proposta do projeto e graças à competência técnica desenvolvida, tornaram-se clientes, tais como Honda, CCR e Kapa.

Investimento

Para a implantação da incubadora foram necessários os seguintes recursos:

- Espaço físico de 400 m² devidamente equipado com 43 máquinas de costura, 2 mesas de corte, 2 mesas de revisão, 1 máquina de corte viés, 1 máquina de corte vertical, mobiliário para escritório (1 mesa, 3 armários, 1 computador, 1 impressora), mobiliário para cozinha (1 geladeira, 1 fogão, 1 mesa com cadeiras, 1 micro-ondas, 1 depurador de ar, 1 armário, utensílios diversos), 1 armário para guardar matéria-prima, 1 bebedouro, 1 armário para vestiário, 40 caixas bag;
- Equipe de instrutores e salas de aula adequadas para capacitação técnica em corte e costura (Senai);
- Equipe de assessoria técnica em corte e costura (Senai);
- Equipe de consultores em gestão e cooperativismo (Sebrae);
- Equipe de assessoramento administrativo e de gestão da incubadora (Polo Tec Têxtil);
- Equipe de mobilização (Secretaria Municipal de Assistência Social / Polo Tec Têxtil);
- Acesso a meios de comunicação (jornais locais, folders, cartazes); e
- Visitas a associações, igrejas e CRAs.

Resultados e benefícios

Por meio da parceria com o Senai em Americana, cerca de 380 pessoas foram treinadas em costura, não aderindo ao modelo de cooperativa. Todavia, esse público foi inserido no mercado de trabalho local, agora possuidores de uma qualificação técnica. Destaca-se que grande parte dessas pessoas saiu da incubadora devido a ofertas de emprego com remuneração superior à obtida na cooperativa naquele momento. Quanto aos participantes que permanecem no projeto, eles hoje compõem uma cooperativa formalmente constituída com 21 sócios cooperados. A CoopAmerican produz atualmente cerca de 20 mil peças por mês (base de junho de 2012), resultando para seus sócios/cooperados uma renda líquida *per capita* média (janeiro a maio de 2012) igual a R\$ 2.804 por mês. Para essas pessoas, o projeto representa em suas vidas muito mais que uma fonte de renda, pois resgatou a autoestima e propiciou-lhes uma melhoria significativa na qualidade de vida.

A cooperativa constituída é hoje prestadora de serviço para a Tavex na confecção dos uniformes utilizados por seus funcionários, tanto para a unidade de Americana como já estendido para as demais unidades do Brasil. A mudança do fornecedor anterior para a CoopAmerican proporcionou uma redução no custo de uniformização nas unidades de Americana e Tatuí – uma economia financeira em torno de R\$ 100 mil por ano.

É plenamente viável a multiplicação desta prática em outras unidades da Tavex, assim como em outras empresas do Grupo Camargo Corrêa. Porém, ressalta-se a importância do diagnóstico preliminar das necessidades e vocação da região onde o projeto deseja ser implantado. O Instituto Camargo Corrêa é o parceiro indispensável, por sua missão e competência no tema.

Contato

Nome: Fábio Lavezo

E-mail: sustentabilidade@camargocorrea.com

Dados da empresa

Nome: Tavex Corporation

Setor: Textil

Porte: Grande

Localização: Estado de São Paulo

Website: <http://www.tavex.com.br>