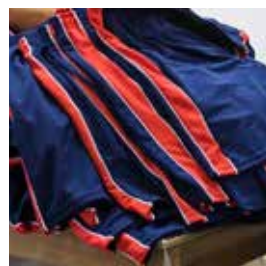




PROGRAMA VALOR EM CADEIA





O que é?

O programa Valor em Cadeia promoveu a formação de fornecedores da indústria da moda e da construção civil nas áreas de sustentabilidade e de gestão de negócio e de pessoas. A iniciativa apoiou micro, pequenas e médias empresas na implementação de um modelo sustentável de negócio. Com o apoio técnico e financeiro do Instituto C&A, o UniEthos elaborou a metodologia que foi aplicada a 60 oficinas de costura, sendo a maioria delas fornecedora e subfornecedora da C&A. Também participaram do programa oficinas que atendem outras marcas do setor, indicadas pela Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX).

O programa Valor em Cadeia é resultado de uma parceria entre Instituto C&A, C&A, Cyrela, Instituto Cyrela, MRV Engenharia, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), ABVTEX, Serviço Social da Construção (SeconCiSP) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Duração e metodologia

A formação durou 18 meses, com dez encontros para tratar de temas como gestão, liderança, finanças e sustentabilidade. Além das aulas presenciais, a metodologia contemplou:

- diagnóstico da empresa feito pelo Sesi por meio de questionários, entrevistas com clientes e visitas presenciais
- cerca de 20 horas de assessoria especializada individual
- cursos técnicos específicos em temas relevantes para o setor têxtil
- um plano de negócio focado em sustentabilidade

Resultados

Foi registrado um aumento geral de 59% nas vendas das oficinas participantes, e 48% delas aumentaram o número de clientes. Além disso, houve redução do consumo de energia em 41%. Como produto final do programa, os participantes entregaram um plano de negócio focado em sustentabilidade. Algumas histórias e resultados, você encontra nas próximas páginas deste *book*, que apresenta cases de empreendedores de diversos portes para mostrar que, juntos, é possível fazer da moda uma força para o bem!



Apresentação

Nas próximas páginas você vai encontrar histórias de pequenos e médios empreendedores da indústria da moda que confirmam que, sim, é possível ter um negócio lucrativo e, ao mesmo tempo, garantir condições de trabalho dignas e boas práticas ambientais.

Trata-se de relatos de empreendedores que optaram por sair da informalidade e, com isso, viram prosperar o seu negócio, as pessoas que trabalham nele e a comunidade. Alguns deles, com atitudes simples, presenciaram uma transformação no ambiente de trabalho das oficinas.

São pessoas que fazem parte da indústria da moda e conhecem as dificuldades e os desafios do setor, mas, apoiadas pela metodologia desenvolvida pelo programa Valor em Cadeia, perceberam que é possível fechar com saldo positivo a difícil equação de negócios lucrativos + melhores condições de trabalho + boas práticas ambientais.

Venha conhecer um pouco mais de cada uma das cinco histórias nas próximas páginas e inspire-se nestes exemplos!

Boa leitura!

“É uma iniciativa muito boa e que deveria se repetir, dando oportunidades a mais empresas de se conscientizarem da etapa real em que elas estão no âmbito da sustentabilidade e aonde elas ainda podem chegar, melhorando produtos, processos e gestão de pessoas.”

Fernando Pimentel

Presidente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção (Abit)

“Para mudar a moda é preciso colaboração. Este projeto foi um grande laboratório para aprendermos, com as oficinas, quais são os seus desafios e como elas podem adotar boas práticas de sustentabilidade e gestão.”

Giuliana Ortega

Diretora-executiva do Instituto C&A

“O programa demonstrou o quanto ainda há espaço para que empresas – de qualquer porte e setor – adotem práticas de sustentabilidade na gestão do seu negócio. Por meio da vivência com as empresas e com os resultados obtidos, o projeto evidenciou que: 1) é possível trabalhar sustentabilidade em micro, pequenas e médias empresas, 2) ao trabalhar sustentabilidade é possível colher competitividade e 3) intenção e confiança são a base das relações (inclusive as comerciais).”

Caio Magri

Diretor-presidente do Instituto Ethos e diretor-executivo do Uniethos

“O programa proporcionou um ambiente favorável à troca de experiências e de conhecimento entre as oficinas, que, por sua vez, encontram boas soluções para os problemas que são comuns na cadeia.”

Leandro Ito

Gerente de SSC e Químicos da C&A

“O programa promoveu avanços no desenvolvimento da cadeia produtiva do varejo de moda. Firmamos uma parceria fundamental para incentivar a adesão das micro, pequenas e médias empresas de confecção à formulação de estratégias de gestão. Registramos experiências positivas entre os fornecedores, todos participantes do Programa ABVTEX, que manifestaram eminente índice de satisfação.”

Edmundo Lima

Diretor-executivo da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX)



Comask Indústria e Comércio Ltda.

Empresa familiar, com

42 anos

de história e três unidades, sendo duas no Estado de São Paulo e uma no Mato Grosso do Sul

Fabricação

250 a 280 mil

peças de jeans por mês

Número de funcionários

1.000

Quem se comunica cresce muito até em ano de crise

A energia de Elaine Galhardo, coordenadora de auditoria da confecção Comask, é contagiante. Motivadora e engajadora, ela é conhecida por todos os funcionários da unidade de Sorocaba, uma das três oficinas da empresa. Há sete anos na companhia, é responsável por gerenciar e monitorar as quase 40 empresas subcontratadas da Comask e garantir que estejam 100% aprovadas no processo de certificação da Associação Brasileira de Varejo Têxtil (ABVTEX).

“Vesti a camisa mesmo. Fui a todos os encontros e implantamos muitas coisas. Participei até da criação da missão e dos valores junto com a equipe que formamos. É um orgulho.”



No período em que fazia o treinamento do programa Valor em Cadeia, Elaine se tornou responsável, em seu trabalho, pela criação de um processo de gestão de pessoas e de sustentabilidade totalmente transparente para garantir que as informações cheguem a todos os mil funcionários da Comask. A empresa trabalha apenas com jeans, e seus profissionais cuidam de todas as etapas de produção — desde o desenvolvimento da peça até a entrega ao cliente, sendo um deles a C&A. Somente uma parte da costura e da lavanderia é terceirizada.



A atenção à comunicação interna

“**Acima** de tudo, o Valor em Cadeia nos ajudou a enxergar nossa deficiência na comunicação interna. Achávamos que estava tudo certo, que as pessoas conversavam e que o clima era bom. Porém, depois do diagnóstico realizado com a ajuda dos consultores do programa, **descobrimos que os colaboradores não sabiam o que cada setor faz**, o porquê da necessidade de termos todas as licenças e certificações, o quanto contribuimos para o meio ambiente e a importância de ser uma equipe de fato”, conta Elaine.

Aos poucos, ela começou a ouvir todos os setores a se aproximar deles. Nesse trabalho, contou com uma ajuda fundamental: o envolvimento do Fabio Walter, sócio-proprietário da empresa. “Ele se engajou totalmente nas sugestões que eu levei. Ajudou a criar o Grupo de Trabalho (GT) formado por diretores e gerentes e que se reúne semanalmente em um clima bem descontraído, em que nenhum assunto é proibido.”

Algumas conquistas, que às vezes parecem muito simples, já foram alcançadas pelo grupo e trouxeram resultados imediatos no clima da empresa. “Conseguimos criar a missão, a visão e os valores da Comask, implementar uma caixa de sugestões, um mural com os aniversariantes do mês, ginástica laboral e crachás com fotos”, conta a coordenadora. Pela primeira vez, a Comask realizou uma festa de fim de ano, que contou com homenagens aos colaboradores com mais de cinco anos de casa e a exibição de um vídeo com depoimentos de todos. **Elaine acredita que, quando o colaborador enxerga a grandiosidade da empresa** — que aumentou sua produção em um terço em 2017 — e a sua estabilidade, ele se engaja, veste mesmo a camisa. “O vídeo que criamos está fazendo muito sucesso no Facebook, todos compartilham e comentam”, conta.



O segundo desafio

Outro grande desafio era ter uma gestão de sustentabilidade formalizada e reconhecida por clientes e colaboradores. Muita coisa relevante já era feita, como a Estação de Tratamento de Água, que segue as normas internacionais e medidas que contribuem para reduzir o impacto na escassez de água e na poluição do planeta. **O sistema permite um reaproveitamento de 98% de água e retorna ao processo produtivo em um ciclo contínuo.** Mas faltava avançar e entender o benefício que o investimento em sustentabilidade traz a todos. “Conseguimos! Com as melhorias implementadas, nós nos tornamos referência em reúso e tratamento de água, fazemos o descarte correto de resíduos e tivemos uma redução significativa no consumo de água e de energia”, comemora Elaine.



PRÓXIMOS
PASSOS

As metas para este ano são fomentar novas ideias que possam inovar os processos da empresa, manter o GT ativo, garantir o canal aberto com a diretoria, envolver e engajar ainda mais os colaboradores e a comunidade. “O programa Valor em Cadeia foi o início de muitas mudanças positivas”, finaliza Elaine.

J.D.S. Confeccões

Empresa familiar, com

40 anos

Entrega

35 mil

peças costuradas por mês

Número de funcionários

26

Mãe e filha saem da informalidade e se unem para crescer

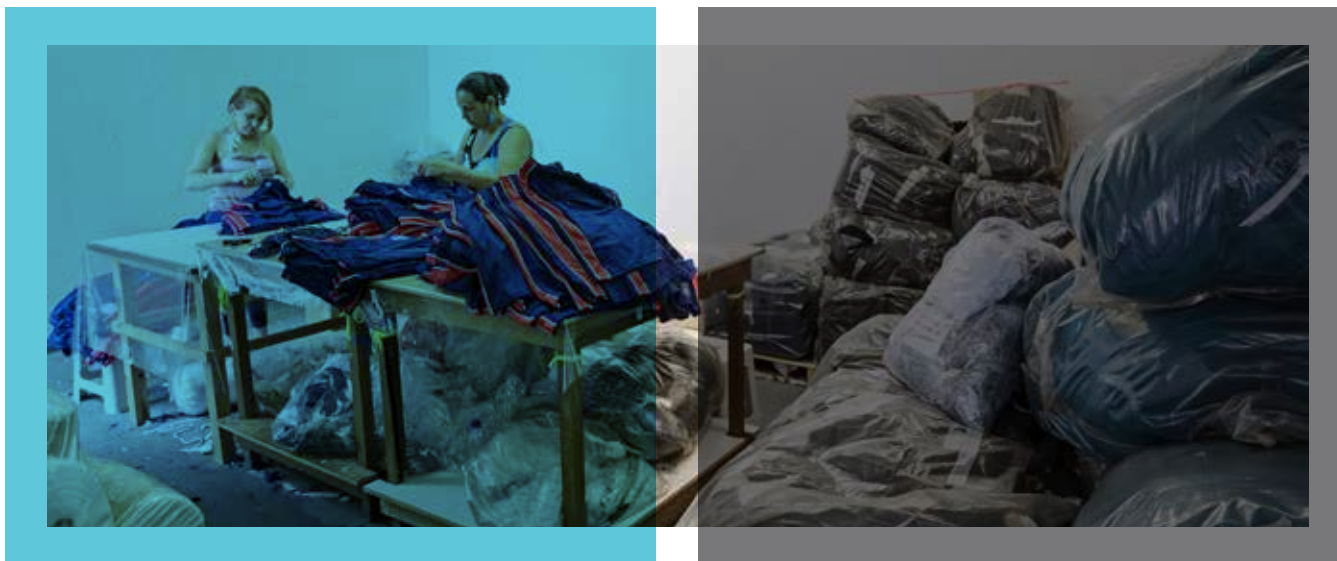
“Conseguí identificar nossos dois pontos mais fracos e já estou começando a lidar com eles: a gestão de pessoas e a falta de organização financeira.”

A **J.D.S. Confeccões** foi regularizada em 2011 pela costureira Sonia Maria Ramiro, que já tem mais de 45 anos de experiência na área. Ela começou, como tantos outros, de maneira informal, na sua própria casa. A empresa foi crescendo, tornando-se conhecida. Hoje, a oficina de costura está de casa nova, no bairro da Casa Verde, na capital paulista, onde Sonia trabalha ao lado da filha, Soraia Ramiro, e mais 26 funcionárias. A confecção entrega cerca de 35 mil peças por mês.

“**Participei** do Valor em Cadeia em nome da empresa da minha mãe. Graças ao que aprendi no programa, **estou conseguindo, aos poucos, conquistar mudanças** fundamentais no nosso negócio, que vão desde assegurar melhores condições de trabalho e ter um mural de avisos e fotos e uma caixa de sugestões até elaborar um manual de conduta e realizar uma gestão de pessoas, de produção e, principalmente, financeira”, conta Soraia, que é formada em Geografia.



“Antes, não tínhamos um controle da produção. Agora, faço planilhas de metas diárias, semanais e mensais.”



O desafio

Para crescer, pagar as dívidas e se profissionalizar com uma visão empreendedora, o maior desafio de Soraia foi vencer a resistência de Sonia, sua mãe e dona da oficina, que mantinha uma relação com as funcionárias predominantemente de amizade, sem criar metas claras para cada colaboradora. “Trabalhamos juntas há 15 anos, e eu assumi a parte administrativa em 2011. Até pouco tempo atrás, as contas pessoais e da oficina eram todas misturadas. **Deixamos de ser uma empresa informal, mas continuamos com um comportamento caseiro.** Minha mãe tinha pouco controle das contas. Agora, estipulei um salário para ela”, diz a empreendedora.

Um novo capítulo

Durante o curso, com a ajuda dos consultores, Soraia entendeu que a mudança não poderia ser apenas de endereço. **“Estou aproveitando a mudança física para implementar a mudança de mentalidade.** Não é fácil, mas, com a troca de experiências com outras pessoas que participaram do programa comigo e que vivem situações semelhantes à minha, ou mesmo com as empresas maiores, senti segurança para começar a ter uma equipe mais organizada, com liderança, regras, obrigações e direitos muito claros.”



“Nosso prazo de mudança era até dezembro de 2017, mas conseguimos uma vitória importante: abrimos as novas portas no novo endereço em agosto!”

PRÓXIMOS
PASSOS

Em 2018, nossa maior meta é zerar as dívidas e os empréstimos e, então, começar um novo capítulo”, Soraia explica. E o aprendizado continua: os participantes do curso montaram um grupo no WhatsApp para trocar conhecimento, compartilhar dificuldades e até dicas de parceiros e clientes.

Texas Jeans Lavanderia

Empresa familiar, com

40 anos

Entrega

50 a 70 mil

peças beneficiadas e lavadas por mês

Número de funcionários

29

De pai para filho

Embora tenha se formado em direito e trabalhado durante algum tempo como advogado, Bruno Sevieri agora ocupa o lugar de gerente administrativo da Texas Jeans Lavanderia e segue os passos do avô e do pai, Marcos Sevieri, sócio-proprietário da empresa. A palavra jeans, aliás, está apenas na razão social da companhia. Já faz sete anos que a especialidade da Texas é o beneficiamento de tecidos — dar vida e cor para eles com lavagens, tingimentos e texturas exclusivas. A lavanderia entrega cerca de 50 mil a 70 mil peças por mês a algumas confecções, inclusive fornecedoras da C&A.

“Depois do terceiro encontro, os ‘concorrentes’ viraram parceiros.”

Bruno e Marcos Sevieri e a “menina dos olhos” da lavanderia: a caldeira



A chegada de Bruno ao negócio coincidiu com o início do programa Valor em Cadeia, em dezembro de 2016. “Confesso que comecei o curso um pouco desconfiado, sem saber direito qual era o objetivo e se seria possível compartilhar informações com pessoas que eu nem conhecia e que, ainda por cima, eu achava que eram meus concorrentes. Que nada! Depois de algumas aulas, já trocávamos experiências. Hoje, temos um grupo de WhatsApp que virou uma ferramenta indispensável de dicas e de trabalho”, ele lembra.



“Com laudos e certificação, podemos afirmar: hoje, nossa caldeira polui menos que um carro I.O.”

Os desafios

O fato de a lavanderia ser familiar, fundada pelo avô de Bruno na década de 1980 e com o pai como sócio, é um dos maiores desafios. “Temos 29 funcionários, e muitos deles estão conosco há quase 30 anos. Então, é difícil mudar a mentalidade das pessoas e fazer com que elas entendam a importância de termos processos mais sustentáveis e uma comunicação interna mais efetiva”, completa o gerente. Outro desafio era tornar os processos mais sustentáveis.

A solução

Bruno chegou à Texas para implementar um modelo gerencial que fizesse sentido na cadeia produtiva e que unisse os colaboradores como uma equipe. “O programa me ajudou demais com ideias, apoio de consultores, aulas de gestão ambiental, de pessoas e de sustentabilidade. É inacreditável o que uma pequena caixa de sugestões e um mural de avisos podem fazer. Recebemos várias sugestões, que já foram implementadas, desde providenciar mais exaustão e ventilação para algumas áreas até trocar o forno de micro-ondas por um esquentador de marmitas. Essas mudanças fizeram a diferença no clima da empresa.”


Além disso, a Texas conseguiu uma redução expressiva de uso de matérias-primas e de energia elétrica. “Instalamos painéis de energia solar que fazem a água chegar às caldeiras com uma temperatura mais alta e colocamos em prática a regulagem diária das caldeiras, reduzindo o uso de óleo diesel e a geração de resíduos em quase 30%.”



Melhorias após o programa Valor em Cadeia

Início da coleta seletiva 

Utilização de embalagens de produtos químicos com refil 

Implementação de caixa de sugestões para os colaboradores 

Realização de reuniões periódicas com colaboradores 

Reutilização de embalagens plásticas 

Instalação de painéis de energia solar 

Uso correto de EPI (equipamento de proteção individual) 

PRÓXIMOS
PASSOS

Os planos incluem estudar um sistema de reutilização de água e um serviço de atendimento e de visitas aos clientes. “Eu digo que comecei bem com o Valor em Cadeia, que, além de um excelente *networking* e de crescimento, trouxe um ganho para a vida, com uma visão de futuro muito maior”, Bruno conclui.



CR/Lift

Empresas pertencem ao grupo familiar, com

26 anos

Entrega

140 mil

peças por mês -
costura e acabamento

Número de funcionários

320

Trabalho bom tem música ao vivo, ioga e acolhimento

Maria Auxiliadora Cesário, ou Bia, como é conhecida, recebeu algumas tarefas do programa Valor em Cadeia: elaborar a missão, a visão e os valores da empresa, ter maior envolvimento com a comunidade e criar uma gestão ambiental. Ela encarou o desafio. “Em apenas seis meses, já mudamos tanta coisa que nem eu acredito”, brinca. Faz 26 anos que Bia trabalha no grupo Generalle e, desde a criação da CR e da Lift, ela atua como gerente de produção das duas empresas em Barueri (SP). Juntas, as duas empresas possuem 320 funcionários, que fazem a costura e o acabamento de 140 mil peças por mês. “Já conseguimos atender a alguns pedidos vindos da nova caixa de sugestões, como trocar as cadeiras e instalar seis climatizadores de ar”, ela conta.



“Conseguimos sair da fábrica e participar mais da vida dos funcionários.”



“Mudando a maneira de me relacionar com os funcionários, eu me tornei uma pessoa melhor.”



As mudanças

“Acima de tudo, o programa foi inspirador — poder trocar experiências, histórias. Inventei uma ‘receita de bolo’, que é uma planilha de Excel de como montar uma roupa. Fez o maior sucesso e passei para o grupo do curso.” Bia reconhece que melhorou muito como pessoa depois que participou do Valor em Cadeia e passou a entender a importância que um tratamento mais humanizado traz para a vida de todos. “Uma vez por mês, temos música ao vivo no meio da produção. As pessoas pedem e dedicam músicas e alguns pegam o microfone e cantam. É muito divertido e aproxima os colaboradores. Também oferecemos palestras e trocamos a ginástica laboral, que tinha pouca participação, por ioga e relaxamento.”



Um manual de ética e conduta, que abrange também a missão, a visão e os valores e temas como diversidade e segurança, foi elaborado e começou a ser distribuído em janeiro de 2018.

A gestão ambiental, que não existia, já progrediu bastante com programas de reciclagem de cones de linha, descarte de pilhas e baterias e substituição das lâmpadas comuns pelas de LED para reduzir o consumo de energia. “Outra coisa que fazemos agora e da qual



me orgulho muito é o trabalho com a comunidade: mandamos as sobras de tecido para uma ONG em Osasco (SP) que ensina as primeiras noções de costura a jovens da comunidade. Já recebemos quatro estagiárias dessa comunidade, que estão aprendendo a costurar. Elas recebem salário mínimo, cesta básica e, ao final do processo, contratamos uma delas”, conta Bia, bastante emocionada. A área de produção também recebeu um novo funcionário PCD (Pessoas Com Deficiência). “Não é apenas uma questão de cumprir as cotas, mas realmente acreditamos que todas as pessoas merecem ter oportunidades”, finaliza Bia.

“A parte mais divertida da música ao vivo é quando alguns colegas oferecem músicas aos outros e começam a dançar.”



“Minha meta é humanizar ainda mais a produção com palestras de assuntos diversos, como saúde, obesidade, DSTs e até o uso de internet em casa, que é um problema para quem tem filhos adolescentes. Vou tentar trazer uma psicóloga ou assistente social para orientar e ajudar os funcionários e suas famílias. Afinal, as pessoas são fundamentais para o sucesso do nosso trabalho”, afirma Bia.

Badico Confeccões Ltda.

Empresa familiar, com
18 anos

Entrega
20 mil
peças costuradas por mês

Número de funcionários
27

Formalização para crescer

José Santana jamais poderia imaginar que sua vida mudaria tanto antes mesmo de concluir o programa Valor em Cadeia. Ele ganhou um sócio, mudou de endereço, regularizou tudo o que precisava para receber a certificação da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX) e mais do que dobrou a produção da sua oficina.



“Estamos produzindo mais e trabalhando menos horas. Em 2018, nossa meta é crescer 20%, mudando para o modelo de produzir em célula.”

“**Aconteceu** tudo muito rápido”, lembra Santana, “minha mulher e eu trabalhamos juntos por 18 anos, no mesmo lugar em que morávamos e onde criamos nossos três filhos.” Até dezembro de 2017, sua confecção teria de se adequar às exigências da ABVTEX ou perderia os clientes que trabalham apenas com oficinas certificadas. Por sorte ou por coincidência, enquanto o casal pensava no futuro, um fornecedor sugeriu que Santana participasse do programa Valor em Cadeia.





“O Valor em Cadeia abriu minha cabeça e me ajudou a regularizar minha oficina e crescer.”

“**Ainda** bem que eu fui! Ouvindo os consultores e conhecendo outras empresas familiares e pequenas, abri a cabeça e **recebi muito incentivo para regularizar tudo e crescer**”, conta Santana.

Com a orientação dos consultores do projeto, ficou claro para ele que, sem um sócio, o casal não teria condições financeiras nem gerenciais para promover as mudanças necessárias. O futuro sócio, além de ter conhecimentos administrativos e de gestão, já era um velho conhecido da igreja evangélica que frequentavam.



Pronto: em agosto de 2017, a sociedade foi feita, **um galpão foi alugado em Diadema (SP) e a oficina caseira virou uma empresa.**

Os resultados comprovam a decisão acertada: a produção aumentou de 10 mil para 20 mil peças por mês, o número de máquinas de costura passou de 16 para 24 e o de funcionários subiu de 12 para 27.

A evolução

Durante o curso do Valor em Cadeia, Santana identificou quatro pontos a melhorar em sua confecção. Dois deles já foram cumpridos:

Transparência com fornecedores

“Abrimos um canal de relacionamento que não existia. Passamos a nos comunicar com frequência com nossos fornecedores por e-mail e outros meios.”

Transparência com os funcionários, juntamente com a criação da missão, da visão e dos valores

“Estamos evoluindo bastante, fazendo reuniões para compartilhar a quantidade de produção semanal e mensal. Usamos o quadro de avisos e passamos a demonstrar mais cuidado com os funcionários. Eles retribuem com o seu bom trabalho e trazem sugestões.”

PRÓXIMOS PASSOS

“**Pretendemos** crescer 20% em 2018 adotando o modelo de produção em célula que aprendemos visitando outras oficinas durante o Valor em Cadeia, com 30 máquinas e 36 funcionários. **A produção em células é um modelo que agrupa etapas do processo em pequenas ‘ilhas’ ou células, que facilitam o gerenciamento e melhoram a organização do processo produtivo, com aproveitamento de espaços físicos e consequente redução de custos**”, anima-se Santana.

Outra iniciativa é o projeto de geração de renda, voltado para a comunidade. “Vamos oferecer cursos gratuitos de costura, aos sábados. Além de formar novos profissionais, a ideia é absorver os alunos após a capacitação”, finaliza o empreendedor.



Realização



Empresa líder



Apoio financeiro

Instituto C&A

Entidades parceiras

