

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO CONTÍNUA NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DO VESTUÁRIO DE MARINGÁ: UM ESTUDO DE CASO

Cleina Yayoe Okoshi (DEP-UEM), Ariana Martins Vieira (DEP-UEM), Edwin Cardoza (Coordenador do projeto), Francisco Rodrigues Lima Junior (DEP-UEM), Leandro Assef Ferreira (DEP-UEM), Marcelo Perez Rosa (DEP-UEM), e-mail: projvest@gmail.com

Universidade Estadual de Maringá/Departamento de Engenharia de Produção – Maringá – PR.

Área temática: Tecnologia e Produção

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, Gestão de Desempenho, Micro e Pequenas Empresas.

Resumo

O objetivo do trabalho é apresentar um método que dê suporte ao processo de gestão de desempenho de Arranjos Produtivos Locais (APLs) formados por Micro e Pequenas Empresas (MPEs), a fim de promover o processo de melhoria contínua e a cooperação MPEs e atores locais de governança. Esse método também é utilizado para gerenciar o uso de práticas de inovação empresarial nas áreas de qualidade, produção e ergonomia. O artigo apresenta um estudo de caso em empresas de Confecção pertencentes ao Arranjo Produtivo Local de Maringá.

Introdução

Um dos principais desafios para a comunidade científica e governamental é criar mecanismos organizacionais que promovam o desenvolvimento sustentável de um local, região e país. Pesquisas demonstram que, na maioria dos casos, as empresas de pequeno porte enfrentam barreiras relacionadas com o ambiente competitivo, organizacional e o uso das práticas de gestão empresarial para responder as questões de sustentabilidade industrial (CARDOZA GALDAMEZ, 2009).

Um dos mecanismos que pode ser utilizado para diminuir as barreiras que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) enfrentam é o denominado de Arranjo Produtivo Local (APL) ou *clusters* industriais (GEROLAMO *et al.*, 2008).

Segundo SEBRAE (2003), o Arranjo Produtivo Local (APL) é um sistema local de produção ou aglomeração produtiva que comporta um conjunto de empresas com capacidades relacionadas ou afins, podendo apresentar organizações com portes variados. O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) define APL como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associadas à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços. A concentração

geográfica permite ganhos mútuos e operações mais produtivas (SANTOS E GUARNERI, 2000).

A cooperação empresarial pode ser utilizada como componente de suporte para o processo de introdução de práticas de inovação contínua (práticas para as áreas de qualidade, produção e ergonomia), que se alicerçam, principalmente, em sistemas de medição de desempenho (CARDOZA GALDAMEZ, 2007).

O principal objetivo do trabalho é descrever a estrutura organizacional desenvolvida para implantar um processo de melhoria contínua em um Arranjo Produtivo Local (APL) de Pequenas e Médias Empresas. Especificamente, é apresentada a sistemática utilizada para introduzir e coordenar o uso de práticas de inovação empresarial nas áreas de qualidade, produção e ergonomia. Além disso, é detalhada a infra-estrutura e estrutura de cooperação criada para iniciar e gerenciar o processo de melhoria contínua e promover a cooperação das PMEs e dos atores locais.

É um projeto de extensão tecnológica e pesquisa do programa Universidade Sem Fronteira intitulado de “Introdução de Práticas de Inovação Contínua nas Micro e Pequenas Empresas do Arranjo Produtivo Local do Vestuário de Maringá (PROJVEST)”, iniciado em Dez/2008 e previsto para concluir em Fev/2010. É uma iniciativa financiada pela Fundação Araucária e Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná (SETI) e coordenado por professores do Departamento de Engenharia de Produção e Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

O PROJVEST também é desenvolvido com a colaboração do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. No projeto participam vinte (20) empresas do *cluster* industrial conhecido como APL de Confecção de Maringá e dois atores locais: Sindicato da Indústria do Vestuário de Cianorte (SINVESTE), Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá (SINDVEST) e o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Também participam duas engenheiras de produção, quatro estudantes de graduação de Engenharia de Produção e uma aluna do curso de Administração da UEM. Tais recursos humanos são utilizados para coordenar o processo sistemático de inovação contínua e implantar as ações de melhoria contínua nas PMEs do APL do Vestuário de Maringá.

Proposta de melhoria contínua na rede de cooperação do vestuário de Maringá

O modelo de gestão adotado para o gerenciamento da rede regional de cooperação das MPE's trata o PROJVEST como um processo subdividido em cinco subprocessos, conforme representado na Figura 1.

Cada subprocesso é composto por atividades diversas. A conclusão dessas atividades se dá através da apresentação de marcos, sendo que estes podem ser documentos, planilhas, resultados efetivos de atividades, dentre outros. A Figura 2 apresentam as atividades que compõem os subprocessos.

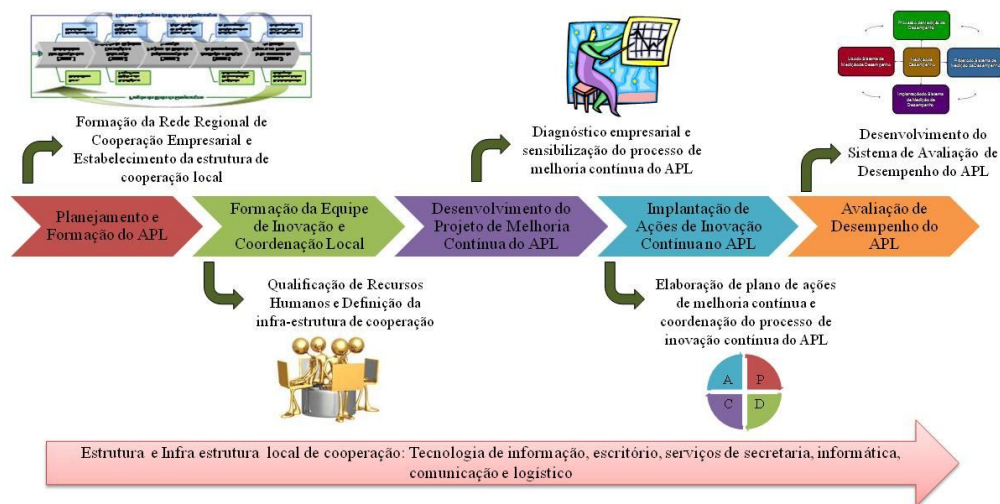


Figura 1 – Modelo de Gestão do PROJVEST

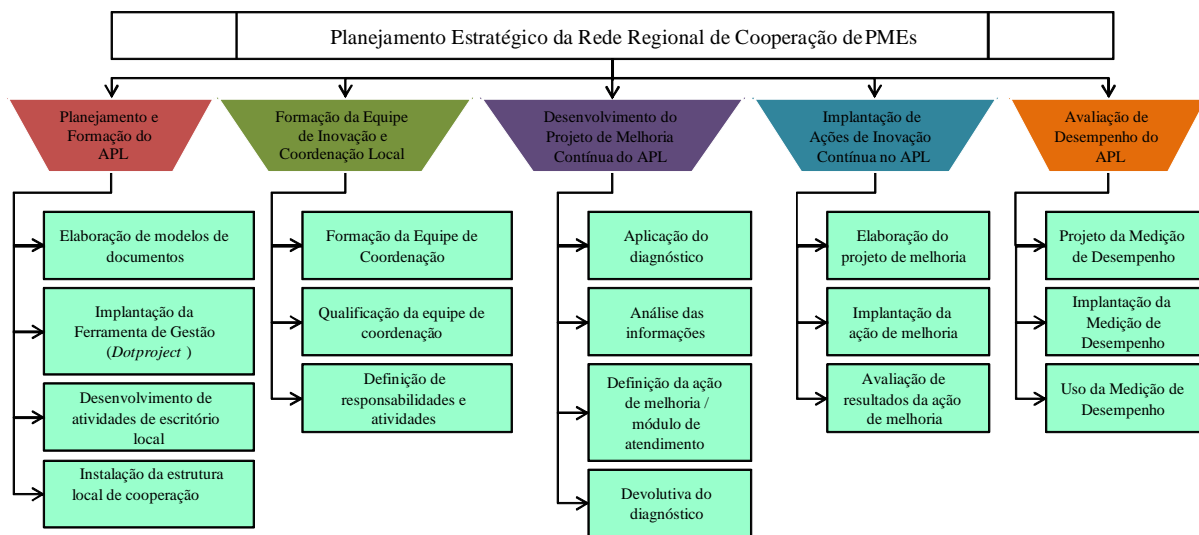


Figura 2 – Atividades que compõem os subprocessos.

Processo de Melhoria Contínua do APL de Confeção de Maringá

A cidade de Maringá, localizada no noroeste do Paraná, detém o segundo maior pólo confeccionista do país. O pólo de Maringá produz 7 milhões de peças/mês, com vendas de R\$100 milhões a R\$130 milhões de reais (SINDVEST, 2009). Em 2006, o estado do Paraná concentrava 9,1% dos estabelecimentos brasileiros do setor de confecção, com um total de 3666 empresas. Cerca de 12,5% das empresas desse setor estão localizados no APL de Maringá, ficando a frente dos municípios de Cianorte (11,1%), Apucarana (10,8%), Curitiba (8,6%) e Londrina (6,6). Portanto, nota-se relativa importância da indústria de confecção do município de Maringá. O APL de Confeção contava com 503 estabelecimentos e com um total de 5.504 empregados. Entretanto, estima-se uma quantidade bem maior de trabalhadores, entre formais e informais (TRINTIN *et al.*, 2008).

No início das atividades do PROJVEST, foram desenvolvidos modelos de documentos que seriam utilizados na implantação e no acompanhamento das atividades. Dentre esses documentos, pode-se citar a agenda de atividades futuras para a equipe técnica do projeto e para os empresários participantes, lista de empresas interessadas a participar do projeto, termos de compromisso entre projeto/empresa e projeto/SINDVEST, planilhas de custos, ficha de acompanhamento de visitas nas Empresas e modelo de folha padrão, a ser utilizado em todos os documentos desenvolvidos.

Ainda na fase inicial do PROJVEST foi selecionado, avaliado e implantado uma ferramenta computacional voltada à gestão de projetos, o dotproject. O software dá suporte às diversas funcionalidades exigidas pelas áreas de competência do gerenciamento de projetos, incluindo a comunicação entre a equipe técnica. Todas as informações relatadas neste estudo estão hospedadas e disponíveis para os membros da equipe, via acesso ao sistema.

Foi realizado um evento de abertura (café da manhã) para os empresários do setor do vestuário, no qual se apresentou o projeto e seus objetivos, ressaltando a parceria com as instituições de grande importância para o APL do vestuário (SINDVEST e SEBRAE/PR). Os empresários interessados em participar do projeto preencheram um documento, informando os dados referentes à empresa. Posteriormente, a equipe técnica procurou às empresas, marcou um encontro para melhor detalhamento do PROJVEST e fechou um acordo com os empresários interessados no projeto por meio da assinatura do termo de compromisso.

Paralelamente às atividades descritas anteriormente, a equipe técnica e os docentes do projeto elaboraram um Check List a ser realizado nas empresas participantes. O Check List continha um roteiro para o levantamento de informações necessárias ao diagnóstico das empresas.

O subprocesso Diagnóstico Empresarial foi viabilizado por meio da aplicação do Check List nas Empresas, que consistiu na visita da equipe técnica nas vinte empresas participantes do projeto. O Check List focou as áreas de Gestão da Qualidade, Gestão de Produção e Ergonomia. Também na mesma atividade foi elaborada uma planilha para acompanhamento de visitas e horas dedicadas pela Equipe Técnica para cada empresa.

Outro subprocesso realizado foi a Capacitação dos Agentes (equipe técnica). Com o intuito de melhorar e aumentar o conhecimento da equipe, foram ministrados sete seminários. Os seminários foram apresentados pelos próprios docentes participantes do projeto e por quatro membros da equipe técnica.

Após a aplicação do diagnóstico, analisaram-se as informações a fim de levantar as principais necessidades de melhoria nas empresas. Para atendimento dessas necessidades, foram desenvolvidos pelos docentes módulos de atendimento para as diversas áreas. Após a determinação dos módulos a serem executados em cada uma das empresas, criou-se um documento para ser apresentado ao empresário (devolutiva), sendo que este continha o plano de ações pretendido a ser implantado na empresa. Na atividade Devolutiva para as Empresas, a equipe apresentou o documento e explicou detalhes sobre como se pretende implantar as ações de melhoria.

Atualmente o PROJVEST está implantando as ações de melhoria, viabilizando recursos e traçando objetivos para o desdobramento das mesmas. Posteriormente, pretende-se avaliar os resultados dessas ações. Esta avaliação será possível por meio do subprocesso designado Avaliação de Desempenho no APL, no qual se irá mensurar e comparar alguns indicadores, assim como a integração das empresas participantes da rede de cooperação do APL.

Conclusões (Arial 12, Negrito, alinhado à esquerda)

O arranjo produtivo local carece de uma sistemática de desenvolvimento sustentável que promova a cooperação empresarial e estimule a formatação de ações coletivas entre as MPE's e os atores de governança. A expectativa dos pesquisadores é que a implantação das atividades previstas no processo de inovação contínua ajudem a superar as barreiras inicialmente identificadas no Arranjo Produtivo Local de Confeção de Maringá.

O projeto está contribuindo com a qualificação e formação de profissionais, pois estes têm adquirido competências e habilidades para o gerenciamento do processo de inovação contínua. O projeto vem proporcionando para a equipe técnica a oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos nas empresas. O projeto também está promovendo a integração entre a universidade, agentes locais e empresas de manufatura, estimulando a transferência de tecnologia e criando a oportunidade de desenvolver novos projetos de cooperação e pesquisa científica. Conseqüentemente, promove-se o nível de confiança e cooperação, fortalecendo a governança local das instituições que intervêm no APL.

Referências

CARDOZA GALDAMEZ, E.V. *Identificação de boas práticas de avaliação de desempenho para promover a gestão da manufatura sustentável nas pequenas e médias empresas*. Relatório final de estágio pós-doutoral, CAPES, Processo: BEX4156/08-0, 15p., 2009.

CARDOZA GALDAMEZ, E.V. *Proposta de um Sistema de Medição de Desempenho para Clusters Industriais de Pequenas e Médias Empresas*. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, p.194, 2007.

GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R.; SELIGER, G.; GALDAMEZ, E. V. C. *Performance management of regional clusters and SME cooperation networks*. International Journal of Business Excellence, vol.1, n.4, p.457-483, 2008.

SANTOS, A.M.M.M.; GUARNERI, L.S. *Características gerais do apoio e arranjos produtivos locais*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.12, p.195-204, set, 2000.

SEBRAE NACIONAL SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Arranjos produtivos locais não podem ser uma babel*. Disponível em: < http://www.sebraesp.com.br/empresas_rede/acao_territorial/apl >. Acesso: em 23 abr. 2009.

SINDVEST - SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE MARINGÁ. Disponível em: <<http://www.sindvestmaringa.com.br/?action=sindicato>>. Acesso em: 27 abr. 2009.

TRINTIN, J. G. ; CAMPOS, A. C. de ; RUSSO, L. X. *O Processo de Aprendizagem no Arranjo Produtivo Local (APL) do Setor de Confecção de Maringá*. In: VI ENABER - Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, 2008, Aracajú. VI ENABER - Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, 2008. Disponível em: < <http://www.enaber.com.br/>>. Acesso: em 19 abr. 2009