

IPARDES



APILS

do Estado do Paraná

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
DO VESTUÁRIO DE CIANORTE

NOTA TÉCNICA

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
DO VESTUÁRIO DE CIANORTE**

NOTA TÉCNICA

**CURITIBA
DEZEMBRO 2006**

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

Roberto Requião - *Governador*

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL

Nestor Celso Imthon Bueno - *Secretário*

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES

José Moraes Neto - *Diretor-Presidente*

Nei Celso Fatuch - *Diretor Administrativo-Financeiro*

Maria Lúcia de Paula Urban - *Diretora do Centro de Pesquisa*

Sachiko Araki Lira - *Diretora do Centro Estadual de Estatística*

Thais Kornin - *Diretora do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento*

PROJETO "IDENTIFICAÇÃO, CARACTERIZAÇÃO, CONSTRUÇÃO DE TIPOLOGIA E APOIO NA FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO ESTADO DO PARANÁ"

Coordenação

Cesar Rissete (SEPL)

Gracia Maria Viecelli Besen (IPARDES)

Paulo Delgado (IPARDES)

Equipe Técnica

Josil Voidela Baptista (IPARDES/Economista)

Solange do Rocio Machado (IPARDES/Economista)

Orientação Técnico-Methodológica (Fundação Carlos Alberto Vanzolini)

Wilson Suzigan - Doutor em Economia pela University of London, Inglaterra

João Eduardo de Moraes Pinto Furtado - Doutor em Economia pela Université de Paris XIII, França

Renato de Castro Garcia - Doutor em Economia pela Universidade Estadual de Campinas

Editoração

Maria Laura Zocolotti - *Coordenação*

Cristiane Bachmann - *Revisão de texto*

Ana Batista Martins - *Editoração eletrônica*

Maria Dirce Botelho Marés de Souza - *Normalização bibliográfica*

Lucrécia Zaninelli Rocha, Stella Maris Gazziero - *Digitalização de Informações*

A773a Arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte :
nota técnica / Instituto Paranaense de Desenvolvimento
Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento
e Coordenação Geral. – Curitiba : IPARDES, 2006.
29 p.

1. Arranjo produtivo local. 2. Indústria do vestuário.
3. Cianorte. I. Instituto Paranaense de Desenvolvimento
Econômico e Social. II. Paraná. Secretaria de Estado do
Planejamento e Coordenação Geral.

CDU 687(816.22)

LISTA DE SIGLAS

ALL	- América Latina Logística do Brasil
APLs	- Arranjos Produtivos Locais
ASAMODA	- Associação de Shoppings Atacadistas de Moda de Cianorte
ASCONVEST	- Associação das Indústrias de Confecção e Vestuário de Cianorte
CAD	- Computer Aided Design
CAM	- Computer Aided Manufacturing
CNPJ	- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
FAP	- Faculdade de Apucarana
FIEP	- Federação das Indústrias do Estado do Paraná
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPL	- Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral
SINVESTE	- Sindicato das Indústrias do Vestuário
UEM	- Universidade Estadual de Maringá
UNIPAR	- Universidade Paranaense
VDL	- Vetor de Desenvolvimento Local

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 LOCALIZAÇÃO, REGIÃO DE INFLUÊNCIA E INFRA-ESTRUTURA DO APL	3
2.1 LOCALIZAÇÃO E ÁREA DE ABRANGÊNCIA REGIONAL.....	3
2.2 ATIVOS INSTITUCIONAIS.....	4
2.3 INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTE	4
2.4 CARACTERÍSTICAS PRODUTIVAS.....	6
2.5 POPULAÇÃO LOCAL E EMPREGO NA ATIVIDADE PRINCIPAL DO APL	6
3 HISTÓRIA: CONDIÇÕES INICIAIS, EVOLUÇÃO E SITUAÇÃO ATUAL DO APL	9
4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO APL	12
4.1 CAPACITAÇÃO GERENCIAL E QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA LOCAL.....	13
4.2 O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DO APL.....	14
4.3 RELAÇÃO COM FORNECEDORES DO APL.....	15
4.4 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.....	16
4.5 FONTES DE INFORMAÇÕES.....	16
4.6 FORMAS DE COOPERAÇÃO NO APL	17
4.7 FONTES DE FINANCIAMENTO DO APL	17
5 A GOVERNANÇA DO APL	19
6 INSTITUIÇÕES VINCULADAS AO APL	20
7 SUGESTÕES E DEMANDAS LOCAIS	23
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
ANEXO - AÇÕES REALIZADAS NO APL DO VESTUÁRIO DE CIANORTE - 2005/2006	27
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

A presente Nota Técnica é parte integrante do Projeto Identificação, Caracterização, Construção de Tipologia e Apoio na Formulação de Políticas para os Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Estado do Paraná, desenvolvido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral (SEPL) e pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES).

O principal objetivo do Projeto é subsidiar tecnicamente as ações da Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais – Rede APL Paraná, por meio da realização de estudos, pesquisas e da organização de informações a respeito das aglomerações produtivas existentes no Paraná, destacando-se aquelas com características específicas de APL. Essa Rede busca articular o alinhamento e a interação das diversas instituições públicas e parapúblicas que atuam na promoção dos APLs, pleiteando, por meio da cooperação multiinstitucional, a efetivação dos programas e das políticas de apoio aos APLs do Estado.

O Projeto Identificação, Caracterização, Construção de Tipologia e Apoio na Formulação de Políticas para os APLs do Estado do Paraná estrutura-se em cinco etapas, sendo que três delas já foram desenvolvidas,¹ mediante as quais foram identificados, eleitos e validados 22 APLs localizados em distintas microrregiões geográficas do Estado.

Entre esses APLs, encontra-se o de Vestuário, de Cianorte, o qual abrange os 11 municípios da microrregião geográfica (MRG) de Cianorte e mais três pertencentes a outras MRGs vizinhas, aspecto que revela o espraiamento da atividade para além da fronteira geográfica formal.²

Este APL apresenta 544 estabelecimentos formais vinculados à atividade de confecções, dos quais 80% encontram-se instalados em Cianorte, além de um número desconhecido de estabelecimentos informais (domiciliares).

De acordo com a tipologia adotada pelo Projeto, este APL do Vestuário de Cianorte configura-se como um Vetor de Desenvolvimento Local (VDL), ou seja, um sistema local com importância relativa para a atividade de confecção no Estado, mas muito expressiva para a região em que se localiza.

¹ O Projeto consiste nas seguintes etapas: 1) Identificação e mapeamento das aglomerações produtivas; 2) Pré-seleção das aglomerações produtivas e visitas prévias; 3) Caracterização preliminar das aglomerações e validação de APLs; 4) Estudos de Caso (caracterização estrutural geral dos APLs validados); e 5) Proposição de diretrizes de políticas públicas de apoio aos APLs estudados.

² A área de abrangência do APL foi indicada pelas lideranças empresariais locais.

Aspectos qualitativos também foram considerados, especialmente a estrutura de governança local e a existência de um modelo de comercialização atacadista – a Asamoda, resultante de uma ação empresarial coletiva e inovadora (CIANORTE, 2006).

Desse modo, a presente Nota Técnica tem por objetivo apresentar uma sistematização dos aspectos relevantes do APL do Vestuário de Cianorte, considerando-se os fundamentos teóricos e metodológicos desenvolvidos nas etapas anteriores do Projeto, visando subsidiar a Rede APL Paraná no que tange ao desenvolvimento de ações integradas de políticas públicas voltadas para o fortalecimento deste arranjo.

Para a elaboração da Nota, procedeu-se uma pesquisa bibliográfica acerca dos trabalhos acadêmicos já realizados sobre o APL em estudo, bem como a consulta de relatórios técnicos de pesquisa e do Plano de Desenvolvimento Industrial (PDI) do arranjo, os quais formaram a base do trabalho.³ Posteriormente a essa etapa, realizou-se uma visita técnica para entrevistar as principais lideranças empresariais do APL e das instituições de apoio, objetivando a atualização das informações e o parecer desses atores acerca das principais questões do APL, bem como de sugestões e demandas locais suscitadas pela revisão bibliográfica.

A Nota Técnica está estruturada em sete seções, além desta Introdução. Na segunda seção, realiza-se uma breve caracterização do Município de Cianorte e de seu entorno, em termos de análise dos principais aspectos sociais e econômicos que conformam a dinâmica local. Uma terceira parte traz a descrição sucinta do histórico do APL, destacando-se a sua trajetória de consolidação. Na próxima seção apresenta-se uma caracterização geral do APL, sob o enfoque da abordagem teórica de Arranjos Produtivos Locais. Na quinta seção, analisam-se a estrutura de governança do APL bem como os elementos sócio-político-culturais que viabilizam a interação entre os atores locais. A seção 6 traz a descrição da função e das principais ações desenvolvidas pelas instituições locais vinculadas ao APL. Finalmente, na sétima seção são apresentadas algumas sugestões e demandas locais, seguidas das Considerações Finais do estudo.

³ Os trabalhos consultados foram: IPARDES (2004a), Campos (2004, 2006) e Baptista (2005).

2 LOCALIZAÇÃO, REGIÃO DE INFLUÊNCIA E INFRA-ESTRUTURA DO APL

2.1 LOCALIZAÇÃO E ÁREA DE ABRANGÊNCIA REGIONAL

O Arranjo Produtivo Local do Vestuário de Cianorte abrange os municípios de Cianorte, Cidade Gaúcha, Guaporema, Indianópolis, Japurá, Jussara, Rondon, São Manoel do Paraná, São Tomé, Tapejara, Tuneira do Oeste, Nova Olímpia, Tapira e Terra Boa, sendo Cianorte o centro de referência do APL.

Dentre os 14 municípios que compõem o arranjo, os 11 primeiros totalizam a MRG de Cianorte. Nova Olímpia e Tapira fazem parte da MRG de Umuarama, e Terra Boa da microrregião de Campo Mourão.

Situada na região noroeste do Estado do Paraná, no Terceiro Planalto Paranaense, a área ocupada pelo arranjo totaliza 4.968,5 km², representando 2,5% do território paranaense (tabela 1).

TABELA 1 - ÁREA OCUPADA E DISTÂNCIA DOS MUNICÍPIOS EM RELAÇÃO A CIANORTE - 2006

MUNICÍPIO	ÁREA (em km ²)	DISTÂNCIA DE CIANORTE (linha reta em km)
Cianorte	809,231	-
Cidade Gaúcha	403,636	47
Guaporema	200,755	40
Indianópolis	122,187	23
Japurá	166,515	22
Jussara	207,709	10
Nova Olímpia	135,614	54
Rondon	550,855	32
São Manoel do Paraná	96,186	32
São Tomé	217,391	14
Tapejara	599,324	26
Tapira	435,027	62
Terra Boa	325,656	20
Tuneiras do Oeste	698,433	35
TOTAL DO APL	4.968,52	-
PARANÁ	199.880,20	-

FONTE: IPARDES

Cianorte, o centro do APL, está localizado entre municípios de destaque no Estado do Paraná, a uma distância de 101 km de Maringá, 97 km de Paranavaí, 96 km de Umuarama e 81 km de Campo Mourão. A distância entre Cianorte e a capital do Estado é de 527 km (PARANÁ, 2006).

2.2 ATIVOS INSTITUCIONAIS

A presença de instituições de apoio aos produtores locais mostra-se fundamental no processo de desenvolvimento dos APLs.

Conforme levantamento realizado pelo IPARDES e SEPL (IDENTIFICAÇÃO, 2005b), dentre os municípios que compõem o APL, Cianorte é aquele que sedia os ativos institucionais de apoio ao APL, apresentando seis registros: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINVESTE), Universidade Paranaense (UNIPAR) e Universidade Estadual de Maringá (UEM).⁴

Embora o APL do Vestuário de Cianorte apresente um número reduzido de ativos institucionais, se comparado aos demais pólos do noroeste do Estado, ressalte-se que todos eles estão vinculados à atividade de confecção e que dois deles, o SENAI e o SEBRAE, são instituições que proporcionam apoio direto ao APL.

Além disso, a proximidade de Cianorte com outros pólos facilita o acesso a eventuais serviços e apoios ofertados pelas instituições existentes nos mesmos. Maringá, pólo universitário, conta com 26 ativos institucionais; Campo Mourão e Umuarama, com 11 cada um; e Paranavaí, apresentando nove instituições.

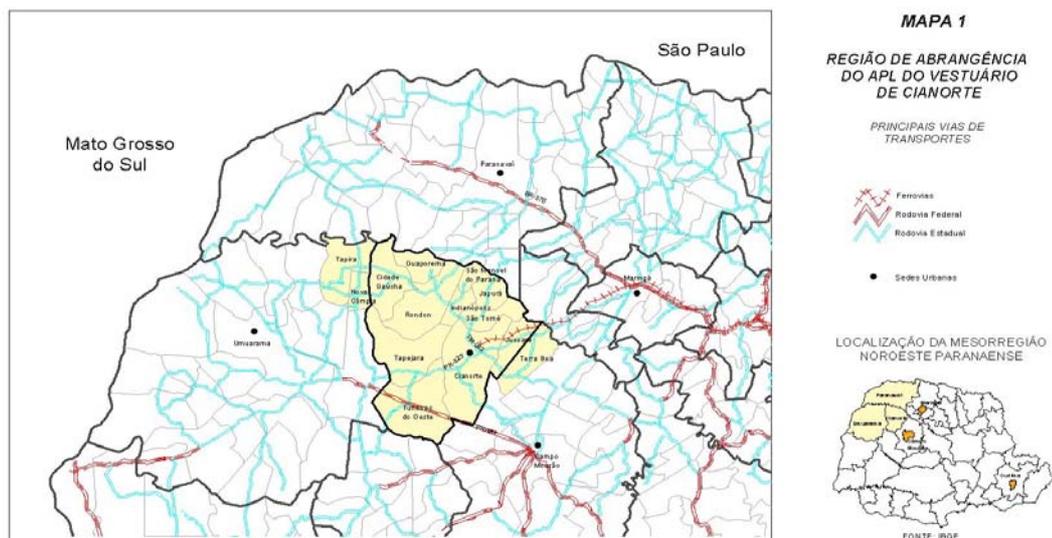
2.3 INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTE

O sistema viário da região onde está localizado o APL do Vestuário de Cianorte está estruturado fundamentalmente por rodovias, sendo a PR 323 o principal acesso à região do APL integrando Cianorte aos outros municípios do arranjo e estendendo-se até Umuarama. A partir de Umuarama, essa rodovia incorpora-se ao traçado da BR-272, até alcançar Guaíra, abrindo a possibilidade de acesso tanto ao Mato Grosso do Sul quanto ao norte do Paraguai. A PR 323, em sentido inverso, transpõe o rio Ivaí, faz a ligação de Cianorte com Maringá, onde permite acesso com a BR-376, uma importante rodovia federal.

A BR-376, sob a concessão da Viapar, cruza diagonalmente o Estado do Paraná em direção ao noroeste na fronteira com o Mato Grosso do Sul e é a principal ligação dessa região com importantes aglomerações metropolitanas, como Maringá e Londrina, com a capital do Estado e com o litoral.

Outra rodovia importante para o APL, a PR-082, parte de Cianorte, passa por Rondon, anexando-se, em seguida, à PR-492, que, após transpor o rio Ivaí, atinge o Município de Paranavaí e a rodovia BR-376.

⁴ A descrição das ações desenvolvidas pelas instituições locais serão detalhadas na seção 6 deste trabalho.



Além das rodovias já citadas, a região conta com outras vias de acesso aos municípios do entorno: a PR-567 e a PR-558 ligam-se e promovem a conexão entre Cianorte e Campo Mourão. Das rodovias que partem de Campo Mourão, destacam-se duas: a BR-487, que também faz conexão com Umuarama; e a BR-369, que permite acesso à Cascavel e à região oeste do Estado do Paraná. Assim, a região do APL conta com boa infra-estrutura de transporte,⁵ condição que facilita a distribuição de seus produtos, bem como o recebimento de matérias-primas e outros insumos para produção.

Quanto a vias férreas, na região do APL encontra-se um trecho de ferrovia que liga Cianorte a Ourinhos (SP), embora a estação esteja desativada. Esse sistema é parte da malha sul da Rede Ferroviária Federal, privatizada em 1997, quando sua operação foi repassada à América Latina Logística do Brasil (ALL).

A região noroeste do Estado conta com estrutura aeroportuária composta por quatro aeroportos públicos, os quais estão localizados em Cianorte, Umuarama, Paranaíba e Loanda. Todavia, o aeroporto Gastão de Mesquita Filho, de Cianorte, sob a responsabilidade da Prefeitura do município, não opera com linha aérea regular nem por instrumentos, registrando aproximadamente dez pousos e decolagens por mês.

O aeroporto de Maringá, o mais próximo de Cianorte, tem suporte para grandes aeronaves, conta com vôos regulares para os principais centros, opera à noite e por instrumentos, registrando uma média mensal de 1.040 pousos e decolagens.

⁵ Essa descrição da infra-estrutura de transporte foi adaptada do trabalho *Leituras Regionais: mesorregião Noroeste Paranaense* (IPARDES, 2004b).

2.4 CARACTERÍSTICAS PRODUTIVAS

A matriz industrial do noroeste do Estado é fortemente condicionada por dois grupos-chaves. O primeiro, da agroindústria, tem na base agrícola local a matéria-prima principal para suas atividades, isto é, empresas que industrializam cana-de-açúcar, bovinos, aves, mandioca e laranja. O segundo grupo, de confecções, com a expansão da indústria do vestuário forma um pólo com referência nacional. O segmento de confecções tem apresentado elevado crescimento na malha produtiva e de postos de trabalho, proporcionando o aparecimento de inúmeros estabelecimentos pulverizados pelos municípios da MRG de Cianorte e do entorno, o que constitui uma alternativa de renda e emprego (IPARDES, 2004b).

Os municípios que compõem o arranjo compartilham essas características regionais, em particular o de Cianorte, que se destaca em termos econômicos, possuindo importante base agropecuária, forte atividade industrial e setor comercial bastante diversificado.

Ao longo de sua história, Cianorte experimentou uma grande transformação em seu perfil socioeconômico. De economia predominantemente rural, o município cresceu muito na atividade industrial, principalmente motivado pela indústria da confecção e, nos últimos 25 anos, tem se consolidado como pólo regional nesse ramo industrial.

Como consequência dessas transformações, atualmente a atividade rural representa apenas 8% do PIB do município; o restante divide-se entre os setores da indústria e de serviços, na proporção de 25% e 67%, respectivamente.

Além de pólo do vestuário, Cianorte possui um parque industrial forte, com empresas atuando nos mais variados ramos econômicos, tais como metalúrgicas, indústrias de barbantes, estopas, embalagens plásticas, móveis, artigos em madeira e, principalmente, uma gama de indústrias alimentícias que empregam hoje aproximadamente mil funcionários, vendendo para o Brasil e para o MERCOSUL (CIANORTE, 2006).

2.5 POPULAÇÃO LOCAL E EMPREGO NA ATIVIDADE PRINCIPAL DO APL

A análise dos dados da tabela 2 demonstra que, no período entre 2000 e 2005, dentre os municípios componentes do APL do Vestuário, cinco registraram aumento populacional, destacando-se Cianorte, com taxa de crescimento de 1,60% a.a., superior à média estadual (1,42% a.a.). Os demais municípios apresentaram decréscimo populacional, com destaque para Tapira e Tuneiras do Oeste, com taxas de -4,94% a.a. e -3,66% a.a., respectivamente.

TABELA 2 - POPULAÇÃO TOTAL E TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DO APL DE CONFECÇÕES DE CIANORTE, SEGUNDO LOCALIZAÇÃO - 2000-2005

LOCALIZAÇÃO	POPULAÇÃO TOTAL		TAXA DE CRESCIMENTO (% a.a.)
	2000	2005	
Cianorte	57.401	62.136	1,60
Cidade Gaúcha	9.531	10.191	1,35
Guaporema	2.244	2.212	-0,29
Indianópolis	4.212	4.115	-0,46
Japura	7.755	7.529	-0,59
Jussara	6.299	6.461	0,51
Nova Olímpia	5.280	5.212	-0,26
Rondon	8.527	8.456	-0,17
São Manoel do Paraná	2.072	1.884	-1,88
São Tomé	5.045	4.997	-0,19
Tapejara	13.120	13.786	1,00
Tapira	6.282	4.876	-4,94
Terra Boa	14.640	14.884	0,33
Tuneiras do Oeste	9.013	7.480	-3,66
TOTAL DO APL	151.421	154.219	0,37
PARANÁ	9.563.458	10.261.856	1,42

FONTE: IBGE

NOTA: Os dados para o ano de 2000 são censitários, e para os demais anos são estimativas.

Para o ano de 2005, a população total da região do APL foi estimada em 154 mil habitantes, representando 1,5% do total do Estado.

O setor têxtil-vestuário paranaense ocupa o quarto lugar na representação econômica entre as unidades federativas do Brasil. Reúne 4.647 empresas que empregam 67.426 mil trabalhadores industriais, o que representa 14,0% da mão-de-obra industrial ocupada no Estado, credenciando-se como o setor que mais emprega no âmbito estadual. As confeccionistas paranaenses produzem cerca de 216 milhões de peças por ano e faturam anualmente R\$ 3,5 bilhões (OLIVEIRA; CÂMARA; BAPTISTA, 2006).

A análise da tabela 3 demonstra que em 2004 existiam 917 estabelecimentos industriais na região do APL, dos quais mais da metade (544) estava vinculada à atividade industrial de confecções.

No mesmo período, o total de empregos formais gerados pela atividade industrial na região do APL foi de 15.583, sendo 6.986 (45%) absorvidos pela indústria têxtil e de confecções.

Em relação ao mercado de trabalho no segmento de confecções, segundo dados da RAIS, no período de 2000-2004 houve aumento significativo do emprego formal na indústria têxtil na região do APL. Todos os municípios que compõem o arranjo elevaram seu quadro funcional nesse período, apresentando, em conjunto, acréscimo de 44% no número de empregos formais.

TABELA 3 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E DE EMPREGOS NA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES NO APL DO VESTUÁRIO DE CIANORTE - 2004

MUNICÍPIO	INDÚSTRIA		INDÚSTRIA TÊXTIL E CONFECÇÕES	
	Estabelecimentos	Empregos	Estabelecimentos	Empregos
Cianorte	615	6.158	439	3.655
Cidade Gaúcha	19	506	4	47
Guaporema	7	95	5	74
Indianópolis	14	303	3	125
Japurá	47	800	25	567
Jussara	18	427	8	162
Nova Olímpia	12	322	2	264
Rondon	19	831	5	240
São Manoel do Paraná	6	118	2	67
São Tomé	17	1.236	4	90
Tapejara	45	2.776	11	383
Tapira	12	63	1	16
Terra Boa	71	1.724	30	1.096
Tuneiras do Oeste	15	224	5	200
TOTAL DO APL	917	15.583	544	6.986

FONTE: MTE - RAIS

A relevância de Cianorte no setor industrial, mais especificamente na atividade de confecções, destaca-se a partir da análise dos dados da tabela 3: dos 917 estabelecimentos industriais existentes na região do APL, 615 estavam instalados em Cianorte, dos quais 439 (71%) vinculados à atividade têxtil.

Em termos de emprego, dos 6.986 empregos formais gerados pela indústria têxtil nos 14 municípios que compõem o APL, mais da metade (3.655) estavam vinculados às empresas do segmento instaladas em Cianorte.

O ramo do vestuário na MRG de Cianorte apresentava, segundo o Censo Demográfico de 2000, 34% de seus trabalhadores na informalidade. Aplicando-se essa taxa aos dados de 2004, o número total de trabalhadores vinculados ao ramo seria, no APL, superior a 10 mil pessoas, sendo 3,6 mil na condição informal.

Esses indicadores, conforme apontado por Campos (2004), colocam o APL de Cianorte como um dos principais geradores de emprego nessa atividade no Estado, revelando uma forte especialização setorial e geográfica na atividade de confecções.

3 HISTÓRIA: CONDIÇÕES INICIAIS, EVOLUÇÃO E SITUAÇÃO ATUAL DO APL

Na década de 1940, a notícia que se alastrava no interior paulista, no interior mineiro e até no Nordeste do País era de que melhores perspectivas de emprego e de renda encontravam-se no norte do Paraná, local de solo “roxo e fértil”. Atraídos pela possibilidade de riqueza e prosperidade, famílias oriundas dessas regiões migraram para o interior paranaense motivados pela perspectiva de um futuro melhor.

A Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, colonizadora, fundada por ingleses, era a responsável pela venda dos lotes de terra aos desbravadores que chegavam na cidade de Cianorte e região. Com a concentração de migrantes em vários pontos, o município e a região foram se delineando, fortalecidos na economia gerada pela cafeicultura. Até os anos 1970, as cidades cresceram e prosperaram graças ao café, mas no final da década a situação mudou radicalmente, como consequência das históricas geadas de 1975, que desencadearam a decadência da cultura do café juntamente com o desemprego e o êxodo rural.

Em meio à crise econômica que atingia os municípios da região, Cianorte buscou uma alternativa para reverter o quadro: apostou na industrialização. Deixando a vocação agrícola um pouco de lado, a cidade passou a investir no ramo de confecções.

No ano de 1977, integrantes de uma família de libaneses da cidade, que já comercializavam confecções vindas de São Paulo, abriram uma empresa e, a partir de sua experiência bem-sucedida, novas empresas foram surgindo. Outros membros da família pioneira, empresários de outros ramos de atividade, comerciantes e antigos funcionários de empresas locais do ramo de confecções compraram máquinas de costura, construíram fábricas e empregaram mão-de-obra que, mesmo sem qualificação, aprendeu rapidamente o novo ofício em escolas profissionalizantes improvisadas nas próprias empresas.

E, juntamente com o crescimento geométrico no número de empresas, foi-se criando uma estrutura institucional compatível, por meio da instituição de sindicatos – Sindicato dos Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores da Indústria de Confecções de Cianorte (SINDICOST) e Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte (SINVEST), criados, respectivamente, em 1987 e 1988. No início da década de 1990 realizou-se a primeira EXPOVEST – a maior exposição feira do vestuário da região, sob a coordenação da Associação das Indústrias de Confecção e Vestuário de Cianorte (ASCONVEST), outra importante instituição local.

Na década de 1990, diante da evolução rápida do ramo confeccionista e preocupados com a qualidade dos produtos que eram produzidos, o Poder Público Municipal e as entidades representativas de classes e o SENAI, buscaram técnicos e instrutores especializados e instalaram na cidade vários cursos visando à especialização da mão-de-obra.

Com vistas a promover a expansão das vendas dos produtos, empresários locais, oriundos da família pioneira do APL, incentivaram o surgimento do turismo de compras, por meio da construção de *shoppings* atacadistas em local estratégico – na entrada da cidade. Com o incremento do comércio atacadista local, os estabelecimentos vendiam diariamente para revendedores de diferentes Estados, vindos normalmente em excursões, cujos cadastros eram feitos pelos lojistas manualmente e sem realizar consultas prévias sobre a idoneidade dos compradores.

Essa falta de organização criava um ambiente favorável para a aplicação de golpes, atraindo estelionatários e fraudadores de cheques. Havia muita inadimplência e nenhuma garantia sobre os cheques devolvidos. Os empresários, pensando numa forma de melhor organizar o setor, criaram a Associação de Shoppings Atacadistas de Moda de Cianorte (ASAMODA), que se transformou, posteriormente, numa associação de lojistas.

Um dos primeiros passos para a melhor operacionalização da ASAMODA foi a implantação de um programa computadorizado que começou a agregar as informações disponíveis (quanto cada cliente comprava, onde e como pagava, e quanto devia). Esse programa foi desenvolvido e instalado pela Infomark, empresa de propriedade da família pioneira, a mesma que fundou a primeira empresa de confecções em Cianorte. A partir da implantação desse sistema, os cadastros, ou “fichas manuais”, foram substituídos por informações digitais. Para tanto, assinou-se contrato com a Copel e o sistema passou a operar por meio de uma rede interligada por fibra ótica. As despesas (aproximadamente R\$ 600 mil) decorrentes desse contrato foram divididas entre os lojistas, revelando a capacidade de organização coletiva dos empresários locais.

Atualmente, Cianorte destaca-se em nível nacional como o maior pólo atacadista de confecções do Sul do País, sendo conhecida como “A Capital do Vestuário”. Embora tenha sido esta a denominação veiculada na mídia ao longo do desenvolvimento do APL, as lideranças locais, por meio das ações delineadas pelo Projeto APL (em desenvolvimento), almejam a promoção da titulação de Cianorte para “A Capital da Moda”. As ações para o alcance dessa meta vêm sendo traçadas pelas instituições locais, as quais entendem que a qualidade e a diferenciação do produto constituem-se em estratégia decisiva para se fazer frente à concorrência imposta pelos grandes produtores nacionais e, sobretudo, à China.

O APL conta com mais de 500 empresas de confecções, cuja produção concentra-se na confecção de *jeans*, modinha, camisaria, malhas, *lingerie*, moda social masculina e feminina, moda infantil e infanto-juvenil, linha bebê e praia, entre outros; com uma produção de mais de 5 milhões de peças/mês, com qualidade e preços que garantem competir com qualquer outro grande centro produtor de confecções do País.

Do ponto de vista da comercialização, o APL compõe-se, ainda, de mais de 400 lojas das fábricas, distribuídas nos cinco *shoppings* atacadistas de confecções e na Rua da Moda, todos localizados nas proximidades da Rodovia Osvaldo Pacheco de Lacerda (PR-323). Esses

shoppings recebem em média, diariamente, 30 excursões de lojistas e “sacoleiros”, oriundos de vários estados da Federação e do próprio Paraná.

O ramo de confecções responde por mais de 40% da arrecadação do município. Nos dois últimos anos, em decorrência da forte crise do segmento, muitas empresas têm “fechado as portas”. Contudo, as lideranças locais têm buscado, por meio da governança do APL, promover a organização, ampliar os canais de comercialização, investir na melhoria da qualidade dos produtos e no aumento da produção, com vistas à reestruturação e ao fortalecimento da atividade na região.

4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO APL

De acordo com o item anterior, na produção predominam as confecções fabricadas em *jeans*, sendo o APL do Vestuário de Cianorte um dos maiores produtores dessas linha no Brasil. Produz-se, ainda, modinha, social feminino e outros.

Outro aspecto marcante do APL é a presença de instituições de apoio e o crescente adensamento a jusante da cadeia têxtil-vestuário que se faz presente, à medida que se observa um elevado número de empresas correlatas e de apoio instaladas no município e em seu entorno, a saber: lavanderias, empresas de serigrafias e pinturas, aviamentos, facções de acabamento, fábricas de etiquetas,⁶ manequins e embalagens, além da disponibilidade local de serviços de conserto de máquinas e equipamentos, dentre outros.

Nesse meio, cabe destacar a empresa de *software* Infomark, de propriedade de membros da família pioneira, a qual se especializou no desenvolvimento de *softwares* específicos para empresas do ramo do vestuário, atendendo à clientela espalhada em todo o território nacional.

Em Cianorte, há concentração geográfica e setorial de firmas, com predominância de micro, pequenas e poucas médias empresas intensivas em mão-de-obra. De acordo com a classificação do Sebrae e os dados da RAIS, 2004, das 439 empresas formais existentes no município de Cianorte ligadas ao ramo de confecções, 395 enquadram-se na categoria de microempresas,⁷ 35 são empresas de pequeno porte, nove são de médio porte e nenhuma é enquadrada como grande empresa.

Observa-se, entretanto, que parte das empresas do APL utiliza-se da subdivisão jurídica destas em diversos Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJs), com razões sociais distintas, mantendo uma estrutura empresarial composta de vários estabelecimentos industriais, as quais, quando analisadas de forma agregada, podem ser enquadradas como empresas de médio e de grande porte. Percebe-se, ainda, que o APL apresenta uma estrutura bastante heterogênea no que se refere à estrutura produtiva e à dimensão das plantas fabris do arranjo.

As fábricas do APL produzem em torno de 500 grifes (marcas próprias) e algumas delas, ainda, prestam serviços para grifes como Forum, Zoomp e Ellus, atuando como subcontratadas. Observa-se que, da mesma forma que em outros APLs vinculados ao ramo do vestuário, em Cianorte é bastante comum as empresas, além de contratar mão-de-obra com carteira de trabalho assinada, manterem relações de trabalho mais flexíveis, tais como

⁶ Saliente-se que uma das empresas produtoras de etiquetas (ETIKART) atua como fornecedora de empresas do APL de Malhas de Imbituva e de Confecções de Maringá, dentre outras.

⁷ Destas 439 microempresas, 69% possuem de um a quatro empregados.

a contratação de serviços de alguma etapa da produção ou de todas elas, a chamada terceirização da mão-de-obra, também conhecida nesse segmento como *facção*.⁸

As empresas atuam como contratantes – ou seja, contratam a mão-de-obra de costureiras autônomas que trabalham a domicílio ou de outras empresas que executam determinadas tarefas do processo produtivo – e, ao mesmo tempo, também podem ser contratadas, podendo ser tanto micro, pequenas, médias ou de grande porte, da mesma região da contratante ou de outras regiões.

Não há um dado quantitativo preciso ou uma boa estimativa que revele a intensidade dessas relações. Contudo, os trabalhos consultados constatam que as relações de subcontratação ou *facção* internas à região ocorrem principalmente entre microempresas e costureiras a domicílio e as demais empresas, enquanto as relações externas à região se dão mais entre as médias e grandes empresas locais e as empresas de fora do APL, visto que grandes empresas, detentoras de famosas *grifes* nacionais e internacionais de *jeans*, têm seus produtos fabricados em Cianorte.⁹

Ainda sobre as atividades de subcontratação que as empresas do APL costumam realizar, a etapa da costura é, sem dúvida, a mais solicitada; seguida da etapa de acabamento, ambas contratadas na própria região. Contudo, para a etapa de criação do produto, especialmente a de *design*, é comum as empresas de grande e de médio porte contratarem os serviços de profissionais de outros estados da federação, especialmente de São Paulo.

4.1 CAPACITAÇÃO GERENCIAL E QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA LOCAL

Em relação ao treinamento da mão-de-obra verifica-se que, freqüentemente, a maioria dos trabalhadores das empresas do APL é treinada na própria empresa, sendo reduzido o número de empresas que contratam o SENAI ou outros cursos profissionalizantes da região, sugerindo que a qualificação adquirida, em geral, é do tipo *learning by doing*, no próprio chão de fábrica.

Na capacitação da mão-de-obra a cidade conta com a Escola-Fábrica do SENAI. Essa escola surgiu a partir da formatação conjunta (empresários e SENAI) de um programa de treinamento para o ramo do vestuário de Cianorte que levasse em conta a dificuldade de adaptação e de inserção do aluno egresso dos cursos do SENAI às empresas.

⁸ Outro aspecto importante a destacar neste segmento é a existência de terceirização de atividades complementares e/ou correlatas, como bordado e serviços de lavanderia, tão peculiares na fabricação de *jeans*.

⁹ Embora a produção de marcas próprias seja predominante entre as médias e grandes empresas do arranjo, há um número reduzido delas que executam a etapa de montagem e lavagem das peças, prestando serviços de *facção* para grandes empresas de fora do APL.

Para isso, os agentes locais desenvolveram um projeto conjunto denominando-o "Escola Fábrica", o qual representou uma mudança na concepção dos cursos do SENAI na área de confecções. A proposta desse projeto seria a qualificação formal do trabalhador, adicionando-se a isso uma etapa prática, como forma de adaptá-lo ao ritmo de empresa, para a qual o empresariado local contribui mediante a cessão de insumos (MALDONADO, 2005).

Outro problema, no que tange à qualificação, refere-se à gestão empresarial. Observa-se que a maioria do empresariado manteve a mesma postura gerencial do tempo em que tinha um reduzido número de funcionários. Essa falta de qualificação gerencial causa sérias dificuldades na gestão dos negócios, especialmente no que tange à ausência de uma política de planejamento de recursos humanos.

Por conta disso, não têm conseguido, por exemplo, resolver os problemas com qualificação de mão-de-obra, uma vez que são raras as empresas que incluem em seu orçamento um recurso para treinamento de mão-de-obra, impedindo parcerias mais efetivas com o SENAI.

4.2 O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DO APL

No que se refere à comercialização dos produtos, observa-se que a maioria das empresas do APL vende seus produtos exclusivamente por atacado, como é o caso daquelas de micro e de pequeno portes. Uma minoria delas vende apenas por representação comercial e a varejo. Muitas empresas, especialmente as de médio e de grande portes, contudo, utilizam-se dessas três modalidades, simultaneamente, além de estarem inseridas, discretamente, no mercado externo.

O modelo básico de venda no APL de Cianorte é de pequenas empresas que vendem vestuário de tecido plano, ou *jeans* com marca própria para lojistas de pequenos estabelecimentos de confecções e vendedores a domicílio (sacoleiras). Os principais clientes ou compradores das mercadorias confeccionadas na região de Cianorte são: do próprio Paraná, de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Minas Gerais, Santa Catarina, Goiás e Rondônia.

A comercialização do produto final é primordialmente feita por pronta-entrega mediante os cinco *shoppings* atacadistas: Univep, Dallas Moda, Unishopping, Nabhan, VestSul, além da Rua da Moda e dois *shoppings* varejistas: o Cianorte Center e o Shopping Urbano.

A principal instituição a gerenciar o comércio atacadista local é a ASAMODA, a qual constitui a mais representativa entidade do ramo do vestuário da região e do município de Cianorte. O contato dos compradores com o mercado atacadista é organizado e intermediado pela Associação dos Lojistas Atacadistas de Moda de Cianorte (ASAMODA), por meio de uma estrutura de guias de compras distribuídas no território nacional.¹⁰

¹⁰ A ASAMODA possui cerca de 280 guias de compras e 42 mil clientes cadastrados, segundo informações de fontes locais.

Embora a entidade esteja permanentemente desenvolvendo estratégias de atração de novos clientes, o movimento de vendas dos *shoppings* atacadistas de Cianorte vem diminuindo nos últimos anos, de acordo com os empresários locais, resultando na mudança de perfil dos clientes.

Há alguns anos, os clientes eram, em sua grande maioria, representados por lojistas; atualmente 70% da clientela é de “sacoleiros”. Dado esse panorama, os empresários julgam que a estratégia está em buscar novos mercados consumidores. E é nessa perspectiva que um grupo de empresários está estudando a possibilidade de formar um consórcio de exportação, colocando essa discussão como integrante do Projeto APL.

A despeito do moderno modelo de comercialização atacadista utilizado, o maior problema com o qual o APL depara-se diz respeito à inadimplência gerada pelos cheques sustados pelos compradores. O setor jurídico da ASAMODA, criado recentemente, estuda uma forma de enfrentar o problema e está propondo alterações nas relações contratuais com os guias de compras.

Outra idéia em estudo, pelos empresários do APL de Cianorte, é a implantação de um Projeto de Cartão Único que os integre com o APL de Confecções de Maringá, principalmente no que diz respeito à troca de informações cadastrais de inadimplentes (com a divulgação de uma “lista negra”).

4.3 RELAÇÃO COM FORNECEDORES DO APL

Os insumos utilizados no processo produtivo das empresas do APL – tecidos e aviamentos –, em grande parte o *índigo blue*, são oriundos do Estado de São Paulo, Ceará e Rio Grande do Norte. Os demais tecidos utilizados (*oxford*, tencel, *lycra*, sarja, algodão, tricoline, modal, tergal, poliamida, microfibra, tectel, viscose, crepe, malha, suplex, entre outros) vêm também de São Paulo e de outros estados (Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). As principais empresas fornecedoras são aquelas mais conhecidas do ramo, tais como: Canatiba, Vicunha, Santista Têxtil e Renaux, entre outras.

A maioria das máquinas e equipamentos das empresas do APL é importada, apresentando idade média de uso de aproximadamente oito anos. Grande parte delas é de origem japonesa (Brother, Juki, Yamata, Nissin e Morita) e norte-americana (Singer, AMF-Reece, SunStar, Eastmann e HP), algumas são coreanas (KM, Kansai), espanholas (Investrone), uma é Taiwanesa (Siruba), entre outras. Há também marcas nacionais, como Elgin (costura), Hercules/Erbele (para cortar e pregar ilhós) e Vigarelli (Casear).

A relação das empresas com fornecedores, sobretudo aqueles de fora do APL, tem sido apontada como um fator limitador ao desenvolvimento do arranjo. Dado que o APL do Vestuário faz parte da última etapa da cadeia de produção da indústria têxtil, há nítidas desvantagens nas negociações junto às empresas fornecedoras de matéria-prima

(especialmente o *jeans*), cujo mercado é oligopolista. Ressalte-se que o APL de Cianorte não possui uma central de compras de matéria-prima, ou seja, uma ação conjunta que beneficiaria as empresas do arranjo, uma vez que, isoladamente, estas não têm poder para negociar melhores preços (CAMPOS, 2004).

4.4 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Outro aspecto limitador do APL do Vestuário de Cianorte diz respeito às dificuldades encontradas pelas empresas para a incorporação de inovações tecnológicas.

Nos últimos dez anos, avanços tecnológicos estão sendo apresentados à indústria do vestuário, principalmente com a evolução da informática. A maior evolução aconteceu com a oferta de Sistemas Computer Aided Design (CAD) e Computer Aided Manufacturing (CAM), específicos para o vestuário.

Estes são os responsáveis, em princípio, por diminuir o tempo de operação nas fases de criação, modelagem, corte, reduzindo o tempo de operação e o desperdício de matéria-prima, além de aumentar a flexibilidade produtiva nessas fases. Campos (2004) constatou que, no arranjo de Cianorte, o uso dessas inovações tecnológicas somente ocorre entre os médios e grandes empresários.

Além destas, também estão surgindo máquinas de costura mais sofisticadas (eletrônicas), que proporcionam à empresa maior produtividade. Em ambos os casos, tanto no emprego do sistema CAD/CAM como na utilização de modernas máquinas eletrônicas, pode-se inferir que a maior parte das empresas do APL não têm acesso a esse tipo de inovação. Essa inacessibilidade decorre do fato de que a grande maioria delas é de micro e de pequeno portes, não possuindo, portanto, escala tampouco recursos financeiros para a implantação dessas técnicas ou para a aquisição de máquinas e equipamentos de última geração. Esse fato sugere perda de competitividade para a grande maioria das empresas, com baixa capacidade de inovação tecnológica.

4.5 FONTES DE INFORMAÇÕES

As fontes de informação utilizadas mais freqüentemente para a concepção dos produtos do APL são obtidas, principalmente, pelos próprios clientes e fornecedores; recorre-se, também, a visitas a feiras e a exposições no Brasil, a exemplo da Fenit, em São Paulo, conferências e encontros, e à busca de informações via internet e outros meios eletrônicos.

As inovações de processo são obtidas, freqüentemente, por intermédio das informações disponibilizadas pelos fornecedores de máquinas e equipamentos. Na ocasião da compra desses bens de capital, que ocorre de tempos em tempos, as empresas ampliam sua capacidade produtiva e seus empresários têm a oportunidade de atualizar-se e incorporar as novas tecnologias em suas empresas.

Com respeito aos investimentos em P&D&I, dadas as características de porte das empresas, observa-se que uma pequena parcela das empresas do APL (aproximadamente 25% delas) investem, em média, 2,7% do seu faturamento nas atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (IPARDES, 2004a). Esse percentual representa uma parcela insignificante em seus investimentos, além de repercutir na absorção de um número reduzido de profissionais qualificados e habilitados para o desempenho dessas funções.

4.6 FORMAS DE COOPERAÇÃO NO APL

No que tange à cooperação entre as empresas, elemento fundamental para a consolidação de um arranjo, esta só foi observada em um número bastante reduzido delas. Os casos observados, especialmente entre as micro e pequenas empresas formais, e entre algumas empresas domiciliares (informais), referem-se a empréstimos temporários de matérias-primas, deixando, portanto, de explorar as potencialidades da aglomeração espacial, como a negociação de preços com fornecedores ou a criação de um pólo de desenvolvimento tecnológico.

Em relação às ações cooperativas existentes entre empresas e outros agentes do arranjo, segundo IPARDES (2004a) e Campos (2004), a maior integração acontece na comercialização dos bens produzidos, por meio da ASAMODA, a qual desempenha papel relevante na conformação do APL. As demais, especialmente as instituições de ensino, como a UEM e a UNIPAR, apresentam pouca integração com o setor produtivo e, no caso das instituições de qualificação técnica e de gestão (SENAI e SEBRAE), as ações, limitadas, nos estágios iniciais do APL, adquiriram maior relevância após o início da mobilização da Rede APL-PR.

No caso do relacionamento com o poder público, os estudos apontavam a falta de representatividade e de habilidade política dos empresários locais nas instâncias dos poderes públicos municipal e estadual, o que resultava na incapacidade de criação de incentivos e de políticas públicas para o ramo do vestuário na cidade, bem como para a efetivação de ações conjuntas junto aos demais atores do arranjo. Contudo, a constituição do Departamento do Vestuário, vinculado à Secretaria de Indústria e Comércio Municipal, e a articulação de empresários do ramo de confecções com a atual gestão municipal têm repercutido em ações estruturantes para o segmento na região, as quais serão melhor descritas na seqüência desta Nota Técnica.

4.7 FONTES DE FINANCIAMENTO DO APL

Segundo o IPARDES (2004a), as maiores dificuldades enfrentadas nos primeiros anos de funcionamento das empresas do APL do Vestuário de Cianorte foram relacionadas à falta de capital de giro. De acordo com o relato de fontes locais, muitos empresários

cianortenses passam por problemas financeiros, estão endividados em agências de intermediação financeira locais ou com agiotas, que chegam a cobrar juros em torno de 6% ao mês. Ressalte-se que o número de agentes financeiros formais (*factorings*) e informais (agiotas) tem crescido vertiginosamente no município, detendo mais de 80% das operações financeiras realizadas no APL.¹¹ Agentes financeiros públicos como a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil têm feito frente a essa movimentação, estudando formas de ofertar linhas de crédito específicas aos empresários locais.

Um agente local com destacada atuação é o Sistema de Cooperativa Bancária (SICCOOB), que age por meio de um sistema cooperado e fornece capital de giro com taxas de juros de 2,5% ao mês. A entidade trouxe ganhos significativos para o empresariado local (especialmente àqueles empresários com mais dificuldade), porém insuficientes, pois trabalha com recursos escassos.

¹¹ Agentes locais estimam que deve haver atualmente no APL aproximadamente 15 empresas de intermediação financeira formais e mais ou menos 50 informais, sendo que muitas dessas caracterizam-se pela prática de agiotagem.

5 A GOVERNANÇA DO APL

Característica marcante do APL do Vestuário de Cianorte é o ambiente sociocultural formado por migrantes com fortes laços culturais, principalmente familiares, o que propicia que novas formas de cooperação sejam forjadas, gerando forte identidade local, reciprocidade e confiança. Essas densas relações familiares, construídas ao longo da formação do APL, facilitaram as relações entre os agentes, melhorando a difusão de conhecimento tácito entre eles, contribuindo, dessa forma, para o fortalecimento do aglomerado industrial.

Destaque-se nesse processo a família pioneira do ramo de confecções no município. A eficácia da liderança dessa família ao longo da trajetória de construção do APL revelou-se principalmente em função da credibilidade e da habilidade que adquiriu ao construir estratégias diferenciadas, segundo o contexto socioeconômico que enfrentou, demonstrando a sua capacidade de liderança diante das mudanças de rumo, mesmo quando ocorreu a inserção de novos atores no arranjo (agentes externos) a partir de 2004.

Trabalho realizado sobre a governança no APL do Vestuário de Cianorte ressaltou que a falta de sintonia entre os agentes externos (instituições públicas e para-públicas) intervenientes e a incapacidade destes de identificar a multiplicidade de interesses divergentes no arranjo provocou uma resistência inicial dos empresários locais à formalização do APL (BAPTISTA, 2005).

A despeito dessa resistência inicial, atualmente a governança do APL está estruturada e formalizada em quatro comitês temáticos, com a realização rotineira de reuniões de trabalho do grupo gestor, sob coordenação e com apoio do SEBRAE, congregando as mais importantes entidades representativas do APL, dentre as quais destaca-se à Associação das Indústrias de Vestuário de Cianorte (ASCONVEST).

6 INSTITUIÇÕES VINCULADAS AO APL

O APL do Vestuário de Cianorte apresenta um denso ambiente institucional. É composto de associações de produtores e de comerciantes, que têm por função garantir o planejamento de ações estruturantes para o ramo. Possui também instituições de ensino que oferecem cursos específicos para a qualificação da mão-de-obra no ramo de confecções. O ambiente institucional do ramo de confecções de Cianorte compõe-se, ainda, de instituições locais de apoio que dão suporte ao APL em questões financeiras e de gestão, além de estrutura oferecida pelo poder público municipal.

As organizações que atuam como agentes indutores da promoção do desenvolvimento do arranjo são: SENAI, SEBRAE, FIEP, SINVESTE, ASCONVEST, ASAMODA, *Shopping Nabhan* e Prefeitura Municipal. Essas instituições organizam a Expovest, maior feira do vestuário do Sul do País. Nesse período, a cidade recebe cerca de 5 mil compradores, a qual, a partir de 2003, tem sido realizada duas vezes ao ano, completando a sua 19.^a edição em 4 de agosto de 2005.¹²

Fundada no ano de 2000, a Asamoda é a mais importante entidade do APL. Trata-se de uma cooperativa que tem como objetivo gerenciar o sistema de vendas atacadistas dos *shoppings* do vestuário.¹³ Atualmente essa entidade congrega cerca de 240 empresas associadas que mantêm lojas em um dos quatro *shoppings* especializados no ramo atacadista do vestuário, à exceção do *Shopping Nabhan*, que possui uma estrutura própria de vendas atacadistas.

A ASCONVEST teve, historicamente, como principal atribuição a realização da EXPOVEST. Atualmente, essa entidade vem obtendo uma ação de destaque no APL, pelo fato de trabalhar em sintonia com o poder público municipal.

Quanto à Prefeitura Municipal, suas ações foram isoladas ao longo da trajetória de formação do APL, restringindo-se ao apoio à EXPOVEST e à intermediação nas negociações de repasse da concessão de galpões para a instalação de várias empresas locais. A atual gestão municipal, entretanto, eleita com o apoio maciço da classe empresarial do ramo de confecções, tem desenvolvido algumas ações estruturantes no APL.

¹² Ressalte-se que, em função da crise do segmento, a edição outono/inverno dessa feira não foi realizada.

¹³ A ASAMODA é uma instituição sem fins lucrativos e atualmente trabalha com um sistema de caixa único. Sua receita é composta por 2% de comissões sobre todas as vendas realizadas pelo setor; R\$ 12,00 de mensalidade, paga por lojista, e R\$ 1.200,00, cota única paga por empresas novas de confecções que se instalam no arranjo. Passam ainda pelo caixa da instituição os 9% de comissões repassadas aos guias e os R\$ 15,00, por estabelecimento, repassado à Companhia Paranaense de Energia (COPEL), pelo contrato de fibra ótica.

A Prefeitura Municipal agiu como interlocutora nas negociações junto ao governo estadual em favor de melhorias e da duplicação da estrada que liga Cianorte à Maringá; instituiu o Departamento do Vestuário, para o qual designou um empresário do ramo para a função de diretoria. Outra ação do poder público municipal foi a viabilização da construção do Portal da Moda e do Centro de Eventos.

O SEBRAE tem como função prioritária a realização e a oferta de cursos, bem como o extensionismo empresarial no município e na região. Embora essa entidade não mantenha posto avançado no município de Cianorte, atualmente vem atuando como instituição externa coordenadora das ações estruturantes do APL.

O SINVESTE fornece informações aos empresários do setor de vestuários quanto às alterações na legislação e trabalha em sinergia com a ASAMODA e outras instituições empresariais locais.

O SENAI, em Cianorte, oferece cinco cursos com ênfase em vestuário e dois voltados para atividades de apoio ao segmento, na unidade recentemente criada denominada Escola-Fábrica, que conta com a doação de insumos (tecidos e aviamentos) pelas fábricas. Além de cursos básicos (aprendizagem, qualificação e treinamento) e técnicos (habilitação) já ofertados, o SENAI planeja implantar cursos tecnológicos (superiores de curta duração) e pós-graduação.

A unidade do SENAI do município de Cianorte foi ampliada e reestruturada para a construção da Escola-Fábrica, dotada de salas de aula e laboratórios específicos de modelagem e costura, além de oficinas equipadas com máquinas de costura e outras, para atividades de desenho e modelagem, com computadores e *plotters*. As obras dessa escola já estão concluídas, e na fase atual os gestores estão encaminhando os processos licitatórios para a aquisição de equipamentos, bem como planejando as formas de contratação de pessoal e a melhor forma de operacionalização, junto ao Ministério do Trabalho, da contratação dos alunos egressos dos cursos.

O Curso de Moda do *Campus* de Cianorte da Universidade Estadual de Maringá (UEM) oferece 40 vagas noturnas e conta com uma boa estrutura física, composta de equipado laboratório de *design* (com computadores, sistema CAD e *plotter*), além de uma biblioteca do *campus*, com um acervo em formação, oferecendo alguns exemplares direcionados à área da moda. Essa instituição tem participado como parceira do APL em eventos de moda, tendo como último resultado dessa interação o desenvolvimento do Projeto de Confecção da “Big Pants” (uma calça *jeans* de 12 m de altura) inscrito no *Guinness Book*.

Contudo, a maior fragilidade dessa instituição, que dificulta a sua ação mais efetiva, refere-se à situação funcional do corpo docente, formado, majoritariamente, por professores não efetivos (colaboradores substitutos).

A Universidade Paranaense (UNIPAR), instituição particular, também oferece um Curso de Moda em Cianorte. A primeira turma teve início em 2002, sendo os egressos

predominantemente do sexo feminino, do próprio Município de Cianorte ou de cidades circunvizinhas. Trabalhos anteriores apontaram que essa instituição carece de um quadro docente melhor qualificado, visto que seus professores possuem apenas o nível de especialização.

O APL dispõe, ainda, de duas unidades da agência do SICOOB, uma delas instalada no mesmo espaço da ASAMODA. Essa agência atua como uma instituição financeira e, além das trocas de cheques para os lojistas, oferece linhas de crédito aos guias de compras, especialmente para a aquisição de ônibus de excursões.

7 SUGESTÕES E DEMANDAS LOCAIS

A sistematização dos trabalhos desenvolvidos sobre o APL do Vestuário de Cianorte possibilitaram elencar uma série de pontos de estrangulamento e de demandas apontadas pelos empresários locais com vistas a subsidiar a elaboração de políticas de desenvolvimento para o APL. Entretanto, dado que os principais trabalhos que fundamentaram a elaboração desta Nota Técnica foram desenvolvidos no período 2003-2004, muitas das demandas do segmento estão na pauta de ações da governança do APL, e algumas delas já foram total ou parcialmente executadas, conforme levantamento descrito no Anexo 1.

A partir disso, procedeu-se a consultas de validação e de atualização das demandas junto a lideranças locais. As mais citadas foram agrupadas em função das áreas de atuação e hierarquizadas de acordo com as estratégias de atuação da Governança do APL:

1. CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

- Ampliar os canais de comercialização;
- Criar mecanismos para aumentar a comercialização dos produtos das indústrias do vestuário, com ênfase na pronta entrega, incrementando o número de clientes;
- Criar maneiras para superar o pouco movimento nos *shoppings* atacadistas (período sazonal);
- Ampliar a divulgação do APL, tornando as marcas e produtos conhecidos nacionalmente e internacionalmente por meio da sua qualidade e atualidades de tendências;
- Criar mecanismos para a redução da inadimplência dos clientes.

2. PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS

- Criar sistema de informações sobre o mundo da moda;
- Criar formas de uso compartilhado de equipamentos (CAD/CAM, por exemplo);
- Instituir central de compras;
- Aumentar a agregação de valor dos produtos;
- Investir na qualidade da confecção, para melhorar a competitividade do APL;
- Viabilizar a importação de máquinas de costuras eletrônicas para a modernização das empresas;
- Aumentar a produção e a produtividade das empresas locais, melhorando a sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas de confecções.

3. LINHAS DE FINANCIAMENTO

- Implementar e liberar linhas de crédito específicas para o segmento;
- Fortalecer a SICOOB;
- Ampliar o papel e o envolvimento das associações locais e do SEBRAE para atuarem como intermediadores junto às agências de fomento e o empresariado local.

4. CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

- Criar e manter programas permanentes de qualificação dos trabalhadores;
- Melhorar a capacitação gerencial dos empresários;
- Promover a capacitação empresarial por meio do fornecimento de informações atualizadas.

5. GOVERNANÇA

- Fortalecer a organização coletiva do APL;
- Aumentar o poder de articulação dos empresários locais, criando condições para o aumento de ações cooperativas e coordenadas entre os atores envolvidos;
- Fortalecer as instituições e organizações locais (universidades, associações, organizações de aprendizagem técnica e empresarial) para que melhor apoiem a atividade produtiva;
- Estimular a criação de redes cooperativas, constituídas por empresas e instituições, para que esforços individuais resultem em ações coletivas.

A linha de atuação prioritária da governança do APL tem sido centrada no fortalecimento e na ampliação dos canais de comercialização locais, especialmente a pronta-entrega, que constitui o principal canal para as micro e pequenas empresas do arranjo. Contudo, há uma preocupação, manifestada pelas empresas maiores, com ampliar, também, o seu mercado consumidor. Dessa forma, os atores locais reivindicam apoio na estruturação de um sistema de informações sobre os mercados local, nacional e internacional, de modo a conseguir projetar ações de curto prazo que reflitam em aumento das vendas do APL.

Entre os médios e grandes empresários, a demanda recorrente refere-se ao apoio na organização de um consórcio de exportação (*pool* de empresas) para, em conjunto, fabricar volumes maiores visando à exportação com padrões uniformes de qualidade, evitando-se, dessa forma, perda do lote, quebra de contratos e prejuízos.

Embora as ações acima sejam demandadas pela maioria dos empresários do APL, um grupo de lideranças locais entende que os maiores obstáculos para o fortalecimento do APL referem-se a aspectos relacionados a deficiências produtivas. Esse grupo defende que deve haver um esforço conjunto pela ampliação da produtividade e da sustentabilidade das empresas do arranjo, por meio do apoio na criação de um sistema de informações sobre o mundo da moda que indique tendências inovativas para o setor, em termos de *design*, máquinas, equipamentos, técnicas de gestão, de produção e processos, e de informações tecnológicas.

Para o alcance desses objetivos, julgam que é necessário estimular a criação de uma central de uso compartilhado de equipamentos como o CAD/CAM e outros ativos tecnológicos inovativos, que acarretariam uma melhoria significativa da qualidade e da produtividade do conjunto das empresas do APL. Ainda na linha da produção, os atores sugeriram a criação de uma central de compras, visto que os itens de matéria-prima e de insumos, bem como a origem dos fornecedores, são semelhantes. A execução de uma ação coletiva dessa natureza propiciaria condições de redução de custos de fretes e ampliação dos prazos de pagamentos para o conjunto dos produtores locais.

A questão do financiamento também foi revelada pelos empresários como demanda a ser atendida pelas entidades públicas e parapúblicas intervenientes no APL. Além da criação e da viabilização de acesso à linhas específicas de financiamento para o segmento, os atores revelaram a necessidade de criação e manutenção de um sistema de informações sobre formas e linhas de financiamento disponíveis, visto que a falta de orientação constitui problema para os empresários, especialmente entre os de micro e pequeno portes. Sugerem, ainda, que se fortaleça a SICCOB, entidade de extrema importância para as empresas locais.

A demanda de melhorias na qualificação da mão-de-obra foi mencionada, com destaque, como ação prioritária nos trabalhos anteriores realizados no APL do Vestuário de Cianorte. Contudo, em função da fase recessiva do segmento (a qual tem gerado excesso de mão-de-obra) e da expectativa de início das atividades da Escola – Fábrica do SENAI, algumas lideranças locais apontaram esse item como “menos importante”. Porém, como

ação de longo prazo, julgam importante a manutenção de programas de formação de extratos da mão-de-obra altamente qualificados e de gerentes capacitados para a melhor gestão de seus negócios.

O APL do Vestuário de Cianorte possui a especificidade de apresentar um denso ambiente institucional. Entretanto, a despeito disso, o arranjo carece de maior articulação local, fato validado e reconhecido pelas lideranças locais. Por conta disso, o apoio dos poderes público municipal, estadual e federal torna-se fundamental para viabilizar a organização coletiva do APL, por meio do fortalecimento das instituições e organizações locais (universidades, associações, organizações de aprendizagem técnica e empresarial), para que estas possam melhor apoiar a atividade produtiva local, promovendo o conseqüente desenvolvimento e a reestruturação do APL.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio avançado de organização e a estrutura institucional criada ao longo de três décadas permitem categorizar o APL do Vestuário e Cianorte como um caso de destaque no Estado do Paraná. A concretização de várias ações e de iniciativas exitosas de cooperação interempresarial e interinstitucional, a exemplo da criação da cooperativa de vendas (ASAMODA) e seus desdobramentos em outras atividades, revelam o potencial de organização dos atores locais.

A participação mais direta do poder público municipal, a partir dos dois últimos anos, propiciou e favoreceu o surgimento de novas lideranças locais, as quais têm buscado a inclusão de parte da classe empresarial que se mantinha afastada do processo de consolidação do APL.

Além do esforço de atrair aqueles empresários ausentes do processo, as novas lideranças têm em mente o desafio de buscar uma conscientização maior dos atores locais acerca da necessidade de se pensar os desafios do APL com visão de longo prazo, levando-se em conta os problemas estruturais que impedem uma inserção mais competitiva do arranjo nos mercados nacional e internacional.

Desse modo, percebe-se que os atores locais encontram-se mobilizados em torno do planejamento de ações estratégicas de desenvolvimento do APL e da região, o qual se consolidou na elaboração do Plano de Desenvolvimento do Arranjo, desenvolvido em parceria com o APL de Confecções de Maringá e submetido ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) pleiteando integrar o programa federal de apoio a APLs.

A despeito da capacidade endógena de consolidação de ações de fortalecimento, constatadas historicamente, este APL, a exemplo dos demais, ressent-se da necessidade de uma intervenção mais incisiva por parte dos poderes público federal, estadual e municipal, no sentido de apoiar a execução de algumas ações para promover e acelerar o desenvolvimento desse importante APL do Estado.

ANEXO 1 - AÇÕES REALIZADAS NO APL DO VESTUÁRIO DE CIANORTE - 2005/2006

QUADRO 1 - PRINCIPAIS AÇÕES REALIZADAS NO APL DO VESTUÁRIO DE CIANORTE - 2005/2006

N.º	TIPO DE AÇÃO	DESCRIÇÃO	CUSTO (R\$)	EXECUTORES	FASE
01	Pesquisa sobre o perfil do cliente	Público pesquisado: compradores, vendedores, guias e ex-compradores	24.000	SENAI e empresários	Concluída
02	Expovest Primavera/Verão	19ª edição	334.000	Prefeitura Municipal, ASCONVEST e ASAMODA.	Concluída
03	Rodada de negócios	Realizada durante a Expovest 2005, com a participação de 15 empresários.	24.000	SEBRAE: R\$ 22.500 Empresários: R\$ 1.650	Concluída
04	Articulação política para melhorias na Rodovia PR 323	O investimento foi direcionado na articulação política do projeto. Melhorias: restauração da pista de rolamento (realizada) e duplicação do trecho urbano de Paiçandu (em execução).	5.000	Prefeitura Municipal de Cianorte	A fase de articulação foi concluída. Parte das obras ainda está em execução.
05	Centro Tecnológico da Moda (Escola Fábrica)	1 Construção da Escola 2 Reestruturação e readequação dos cursos do Senai	450.000	Sistema FIEP/SENAI	A fase de construção foi concluída. A de readequação está em andamento
06	Construção de um centro de eventos para o setor de confecções	Com área de 3,6 mil metros quadrados	800.000	Prefeitura Municipal de Cianorte	A obras iniciadas
07	Diagnóstico de Eficiência Energética	Realizado pelo Senai em empresas de diversos setores	10.000	SEBRAE	Concluída
08	Seminário "Cenário Socioeconômico da Indústria Têxtil"	Programação: 1. Resultados da pesquisa do setor do Vestuário de Cianorte; 2. Mercado e Concorrência no segmento do Vestuário; 3. Propostas de atuação para as empresas do setor em Cianorte.	6.000	SEBRAE, SENAI/RETEC e UNIPAR	Concluída
09	Clínica Tecnológica	Tema: artesanato na confecção		SEBRAE	Concluída
10	Pesquisa: Necessidades tecnológicas e de gestão das empresas do setor do vestuário	Elaboração de instrumento de pesquisa e aplicação do mesmo em 80 empresas do setor. Objetivo: subsidiar e orientar na elaboração de propostas para a chamada pública Finep/Sebrae		Elaboração do instrumento: grupo de trabalho composto por cinco empresários, SENAI, SEBRAE e UNIPAR. Aplicação do instrumento: estagiários da UNIPAR.	Concluída
11	Clínica Tecnológica	Tema: linhas de crédito da Finep e do BNDES.		FIEP e APL	Concluída
12	Articulação junto à Caixa Econômica Federal	Identificação e liberação de uma linha de crédito específica para o setor.		SEBRAE	Concluída
12	Boletim Informativo do APL	Publicação do boletim nº 1 Periodicidade: trimestral		APL	Ação permanente
13	Portal da Moda	Construção de um portal em formato de máquina de costura, na entrada da cidade, sentido Cianorte/Maringá (PR 323).	350.000	Governo federal: R\$ 200.000 Prefeitura: 150.000	Em fase de acabamento
14	<i>Big Pants</i>	Confecção de uma calça jeans com 12 metros de altura. O projeto foi inscrito no Guinness Book		UEM	Concluída
15	Criação da Logomarca do APL			APL	Concluída
16	Articulação para divulgação do APL na Revista Exame	Reportagem de 1 página, edição de nº 865 de 12/04/06	Custo zero	APL e SEBRAE	Concluída

FONTES: SEBRAE

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, J. V. **Relações socioeconômicas em rede: a governança no arranjo produtivo do vestuário de Cianorte no Estado do Paraná**. Curitiba, 2005. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

CAMPOS, A. C. **Arranjos produtivos no Estado do Paraná: o caso do município de Cianorte**. Curitiba, 2004. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

CAMPOS, A. C. Arranjos produtivos no Estado do Paraná: o caso do Município de Cianorte-PR. In: CONCURSO IEL-PARANÁ DE MONOGRAFIAS SOBRE A RELAÇÃO UNIVERSIDADE/EMPRESA, 4., 2005, Curitiba. **Arranjos produtivos locais no Paraná**. Curitiba: IEL, 2006. p. 11-43.

CIANORTE. **Prefeitura do Município de Cianorte**. Disponível em: <<http://www.cianorte.pr.gov.br/cianorte.php?tipo=1>>. Acesso em: 12 jun. 2006

IBGE. **Censo demográfico 2000**. Rio de Janeiro, 2001.

IDENTIFICAÇÃO, Caracterização, Construção de Tipologia e Apoio na Formulação de Políticas para os Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Estado do Paraná - etapa 1: identificação, mapeamento e construção da tipologia das aglomerações produtivas. Curitiba: IPARDES: SEPL, 2005a. Cooperação técnico-científica SEPL, IPARDES.

IDENTIFICAÇÃO, Caracterização, Construção de Tipologia e Apoio na Formulação de Políticas para os Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Estado do Paraná - etapa 2: pré-seleção das aglomerações produtivas e mapeamento dos ativos institucionais e das ocupações de perfil técnico-científico. Curitiba: IPARDES: SEPL, 2005b. Cooperação técnico-científica SEPL, IPARDES.

IDENTIFICAÇÃO, Caracterização, Construção de Tipologia e Apoio na Formulação de Políticas para os Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Estado do Paraná - etapa 3: caracterização estrutural preliminar dos APLs pré-selecionados e nota metodológica para os estudos de caso. Curitiba: IPARDES: SEPL, 2005c. Cooperação técnico-científica SEPL, IPARDES.

IPARDES. **Arranjo produtivo local do vestuário da Região de Umuarama-Cianorte no Estado do Paraná**. Curitiba, 2004a.

IPARDES. **Leituras regionais: Mesorregião Geográfica Noroeste Paranaense**. Curitiba, 2004b. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/leituras_regionais/leituras_reg_meso_noroeste.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2006.

IPARDES. **Leituras regionais: Mesorregião Geográfica Norte Central Paranaense**. Curitiba, 2004c. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/leituras_regionais/leituras_reg_meso_norte.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2006.

IPARDES. **Perfil municipal de Cianorte**. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br>>. Acesso em: 23 jun. 2006.

MAIA, K. **Confecções em Cianorte**: um distrito industrial? Curitiba, 1994. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

MALDONADO, V. R. Entrevista concedida pela Gerente da Unidade SENAI de Cianorte a Josil R. V. Baptista. Cianorte, 01 mar. 2005.

OLIVEIRA, M. A ; CÂMARA, M. R. G.; BAPTISTA, J. V. **O setor têxtil - confecções do Paraná e seus segmentos regionais especializados**: 2000/2004. S.l: s.n., 2006. 31 p. Trabalho apresentado ao 10. Encontro de Economia da Região Sul (ANPEC SUL), Florianópolis, 2006.

PARANÁ. Secretaria de Estado dos Transportes. Departamento de Estradas de Rodagem. **Malha rodoviária**. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/der/>>. Acesso em: 08 jun. 2006.

PARANÁCIDADE. **Municípios do Estado**: Cianorte. Disponível em: <<http://www.paranacidade.org.br/municipios/municipio.php>><http://www.paranacidade.org.br>>. Acesso em: 20 junho. 2006.

SEBRAE. **Arranjos produtivos locais**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>>. Acesso em: 14 jul. 2006a.

SEBRAE. **SIGEOR - Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados**. Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br>>. Acesso em: 14 jul. 2006b.

SENAI. **Serviço Nacional de Aprendizagem Empresarial**. Disponível em: <www.pr.senai.br/>. Acesso em: 13 jun. 2006.



INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL
Rua Máximo João Kopp, 274 Bloco 2 Santa Cândida Curitiba/PR
CEP 82630-900 Tel.: (41)3351-6345 Fax (41)3351-6347
www.ipardes.gov.br ipardes@ipardes.gov.br