

**ARRANJO PRODUTIVO  
LOCAL DO VESTUÁRIO DA  
REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE  
NO ESTADO DO PARANÁ**

**CURITIBA  
2004**

## **GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ**

ROBERTO REQUIÃO - *Governador*

## **SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL**

ELEONORA BONATO FRUET - *Secretária*

FÁBIO DÓRIA SCATOLIN - *Diretor Geral*

## **INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES**

LIANA CARLEIAL - *Diretora-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 KONIN - *Diretora do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento*

## **APOIO**

FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA

## **EQUIPE TÉCNICA**

Maria Aparecida de Oliveira (Coordenadora)

Katy Maia (Economista)

## **COLABORAÇÃO**

Fernando Henrique Mendes de Lima (acadêmico de Ciências Econômicas)

Frederico Barbosa Bez Batti (acadêmico de Ciências Econômicas)

I59a Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social  
Arranjo produtivo local do vestuário da Região de Umuarama-  
Cianorte no Estado do Paraná / Instituto Paranaense de Desenvolvimento  
Econômico e Social. – Curitiba : IPARDES, 2004.  
74p.

1.Arranjo produtivo local. 2.Indústria do vestuário. 3.Paraná.. I.Título.

CDU 687(816.2)

## APRESENTAÇÃO

O presente relatório faz parte do Projeto de Pesquisa sobre Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Paraná desenvolvido pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), com apoio da Fundação Araucária, órgão da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado do Paraná. O objetivo desta pesquisa é analisar os aspectos relacionados a formação, desenvolvimento e manutenção dos principais arranjos produtivos locais, destacando as características de suas empresas e de sua mão-de-obra, bem como sua interação com o ambiente institucional e o nível tecnológico desenvolvido nos referidos segmentos industriais. A análise tem como finalidade subsidiar o Programa de Desenvolvimento da Produção do Governo do Estado do Paraná, que tem como meta desenvolver ações de apoio à competitividade, ao empreendedorismo, às exportações e à inovação tecnológica do setor produtivo paranaense.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. A primeira, já concluída<sup>1</sup>, consistiu na identificação das aglomerações especializadas. Para identificação dos APLs foi utilizado o quociente locacional, com base nas informações de emprego dos arquivos do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE-RAIS) e as informações de Valor Adicionado Fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná (SEFA). Além da identificação dos principais APLs, foram utilizados indicadores complementares para analisar estrutura empresarial, capacidade de inovação e grau de interação entre os agentes. Definiu-se também uma tipologia regional de especialização industrial.

A segunda etapa consistiu, inicialmente, na seleção dos APLs, os quais estão sendo objeto de pesquisa de campo. Esta, por sua vez, consiste na aplicação de questionário estruturado de forma a identificar os fatores que estimulam ou

---

<sup>1</sup>A primeira etapa da pesquisa está contida no relatório: IPARDES. **Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense**. Curitiba, 2003. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br>, no link Publicações.

limitam o adensamento dos APLs, a especialização produtiva setorial, a capacidade de inovação tecnológica, a interatividade e sinergia entre empresas, o acesso aos serviços de apoio e aos mercados consolidados, entre outros fatores.

O roteiro da pesquisa contempla aspectos fundamentais para identificar e classificar o APL em estudo, tais como: caracterização da indústria; estrutura de oferta; padrão de concorrência e suas tendências tecnológicas; seus produtos e processos produtivos; perfil do arranjo e da economia local; origem e desenvolvimento do arranjo; principais agentes do segmento produtivo; instituições de articulação política; sua infra-estrutura física, educacional e de treinamento; interação entre os agentes, os termos de cooperação e as estratégias competitivas; o desempenho recente do arranjo; desenvolvimento de capacitação tecnológica; mecanismos formais e informais de aprendizagem; dinâmica de aprendizagem internas às firmas; vantagens dinâmicas do arranjo para a competitividade; efeitos sobre as estratégias empresariais; e políticas públicas e perspectivas para o arranjo.

O resultado final, além de permitir a compreensão dos potenciais e limites de expansão dos APLs, indica propostas de políticas públicas e pode servir como base de reflexão para se pensar estratégias de desenvolvimento industrial local, a fim de potencializar o desenvolvimento industrial do Paraná de forma equilibrada, competitiva e sustentável.

No Paraná, o segmento Vestuário atualmente emprega o maior contingente de trabalhadores industriais no Estado e na região de Umuarama-Cianorte. É um dos setores que se destacam por apresentar, nos últimos anos, características relevantes na geração de emprego e renda, no desempenho produtivo e na interação entre os agentes locais, constituindo um legítimo Arranjo Produtivo Local. Por isso, fez parte do conjunto de APLs selecionados para estudo de caso, o qual é descrito e analisado neste relatório.

O relatório está organizado em dez seções, além da introdução. Na segunda seção, estão descritos os elementos que constituem um arranjo produtivo local, de acordo com a literatura especializada. Na terceira, apresenta-se o segmento Vestuário

no Estado do Paraná. A quarta seção descreve a formação e evolução desse segmento na Região Umuarama-Cianorte. Na quinta seção, é identificado o APL da Região de Umuarama-Cianorte com base no procedimento metodológico por amostragem, bem como apresentadas as características do referido segmento, destacando o perfil das empresas, da estrutura produtiva e da mão-de-obra, o nível tecnológico e a interação do segmento com o ambiente institucional. Na sexta seção, são apresentados os órgãos institucionais da Região. Na sétima seção, analisa-se a caracterização APL, à luz do enfoque teórico apresentado. Na oitava, examinam-se os gargalos e as oportunidades do APL. A nona seção apresenta as ações necessárias para o desenvolvimento do arranjo do vestuário de Umuarama-Cianorte. Na décima e última seção, expõem-se as considerações finais.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	vii
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	ix
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 ELEMENTOS TEÓRICOS DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS</b> .....	2
<b>3 O SEGMENTO DO VESTUÁRIO NO ESTADO DO PARANÁ</b> .....	8
<b>4 O SEGMENTO DO VESTUÁRIO DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE</b> .....	10
<b>5 IDENTIFICAÇÃO DO APL DO VESTUÁRIO DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE</b> .....	12
5.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO – DO UNIVERSO À AMOSTRA .....	13
5.2 CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO VESTUÁRIO PESQUISADO .....	16
5.2.1 Constituição das Empresas.....	16
5.2.2 Estrutura Produtiva das Empresas.....	19
5.2.3 Perfil da Mão-de-Obra.....	30
5.2.4 Nível Tecnológico do Segmento Vestuário .....	37
5.2.5 Interação e Coordenação entre os Agentes e a Governança Local .....	42
<b>6 ÓRGÃOS INSTITUCIONAIS REPRESENTATIVOS DA REGIÃO</b> .....	51
6.1 ASAMODA – ASSOCIAÇÃO DOS SHOPPINGS ATACADISTAS DA MODA DE CIANORTE .....	51
6.1.1 Sistema Asamoda de Vendas ao Atacado.....	52
6.1.2 Guias de Compras .....	53
6.1.3 Cliente Asamoda.....	53
6.2 EXPOVEST – EXPOSIÇÃO DO VESTUÁRIO DE CIANORTE .....	54
6.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO COM ÊNFASE NO SETOR DE CONFECÇÕES.....	54
6.3.1 Curso de Moda da UEM.....	54
6.3.2 Curso de Moda da Unipar .....	55
6.3.3 Senai - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Cianorte.....	55
6.3.4 Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) de Umuarama.....	56
6.3.5 Serviço Brasileiro de Aprendizagem Empresarial (SEBRAE) .....	57
6.4 ENTIDADES REPRESENTATIVAS .....	57
6.4.1 Sindicato da Indústria do Vestuário de Cianorte (SIVC).....	57
6.4.2 Associação Comercial e Industrial de Umuarama (Aciu).....	57

6.4.3 Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Confecções de Cianorte (STICC).....	58
6.5 SECRETARIA MUNICIPAL DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS E TURISMO DE CIANORTE.....	58
<b>7 CARACTERIZAÇÃO E PRINCIPAIS ELEMENTOS DO ARRANJO.....</b>	<b>60</b>
<b>8 GARGALOS E OPORTUNIDADES DO APL DO VESTUÁRIO DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE .....</b>	<b>62</b>
8.1 GARGALOS.....	62
8.2 OPORTUNIDADES .....	63
<b>9 EXPECTATIVAS E AÇÕES NECESSÁRIAS PARA PROMOÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO DO VESTUÁRIO .....</b>	<b>65</b>
9.1 ELENCO DE SUGESTÕES E MEDIDAS MENCIONADAS PELOS EMPRESÁRIOS PESQUISADOS .....	65
9.2 PROPOSIÇÕES DESTE TRABALHO.....	65
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO 1 - POPULAÇÃO E NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DO SETOR DE VESTUÁRIO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE .....</b>	<b>73</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

1	ORIGEM DOS RECURSOS PARA CONSTITUIÇÃO DAS EMPRESAS .....	17
2	GRAU DE ESCOLARIDADE DOS SÓCIOS FUNDADORES DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	17
3	DIFICULDADES NOS PRIMEIROS ANOS DE FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	18
4	INVESTIMENTOS REALIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS NOS DOIS ÚLTIMOS ANOS .....	22
5	CONTROLE DE QUALIDADE DA PRODUÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	23
6	UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA DAS EMPRESAS PESQUISADAS ....	24
7	SAZONALIDADE DA PRODUÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	25
8	DETERMINANTES DA CAPACIDADE COMPETITIVA E DA EFICIÊNCIA PRODUTIVA DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	25
9	SUBCONTRATAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	27
10	EMPRESAS FACCIONISTAS PESQUISADAS .....	27
11	SUBCONTRATAÇÃO REALIZADA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS POR ETAPA PRODUTIVA .....	28
12	TIPOS DE EMPRESAS PESQUISADAS .....	29
13	PESQUISA DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	29
14	FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS .....	30
15	TOTAL DE EMPREGADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	31
16	EVOLUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	32
17	TIPOS DE VÍNCULO EMPREGATÍCIODAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	32
18	PARTICIPAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA NAS EMPRESAS PESQUISADAS, POR TIPO DE ATIVIDADE .....	34
19	ESCOLARIDADE DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS PESQUISADAS ....	35
20	TREINAMENTO DA MÃO-DE-OBRA DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	36

21	EMPRESAS PESQUISADAS QUE CONTRATARAM MÃO-DE-OBRA TREINADA EM OUTRAS EMPRESAS .....	37
22	PRINCIPAIS FATORES QUE LEVAM AS EMPRESAS A INOVAR.....	38
23	FONTES DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA UTILIZADAS COM MAIS FREQUÊNCIA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	39
24	ATIVIDADES CONTÍNUAS EM P&D&I DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	40
25	INOVAÇÕES DE PRODUTO OCORRIDAS AS EMPRESAS PESQUISADAS .....	41
26	INOVAÇÕES DE PROCESSO ADOTADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	42
27	VANTAGENS DE AS EMPRESAS PESQUISADASESTAREM LOCALIZADAS NA REGIÃO .....	44
28	PRINCIPAIS ATRIBUTOS DA MÃO-DE-OBRA, SEGUNDO AS EMPRESAS PESQUISADAS .....	45
29	PRINCIPAIS PARCERIAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	46
30	RESULTADOS DAS AÇÕES CONJUNTAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	47
31	APOIO DOS ÓRGÃOS ASSOCIATIVOS DA REGIÃO .....	48
32	SUGESTÕES DOS EMPRESÁRIOS DA REGIÃO .....	50

## LISTA DE TABELAS

1	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS, DE EMPREGADOS E PARTICIPAÇÃO NO EMPREGO E VALOR ADICIONADO ESTADUAL DO SEGMENTO DO VESTUÁRIO - 1985, 1990, 2000, 2001 E 2002.....	8
2	NÚMERO DE FIRMAS, DE EMPREGADOS E PARTICIPAÇÃO NO EMPREGO E VALOR ADICIONADO DAS REGIÕES DO ESTADO DO PARANÁ NO SEGMENTO DE VESTUÁRIO - 2002 .....	9
3	SEGMENTOS INDUSTRIAIS ESPECIALIZADOS NA REGIÃO UMUARAMA-CIANORTE POR NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS, EMPREGADOS E PARTICIPAÇÃO NO VALOR ADICIONADO - 1985, 1990 E 2002 .....	11
4	TOTAL DE EMPRESAS DO SEGMENTO DE VESTUÁRIO DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE - 1985/2002 .....	11
5	AMOSTRA SELECIONADA, POR MUNICÍPIO, TAMANHO DA EMPRESA E NÚMERO DE EMPREGADOS .....	14
5	AMOSTRA SELECIONADA, POR MUNICÍPIO, TAMANHO DA EMPRESA E NÚMERO DE EMPREGADOS .....	15
6	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	21
7	TRABALHADORES DAS EMPRESAS PESQUISADAS DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE POR ATIVIDADE, OCUPAÇÕES, NÚMERO ABSOLUTO E PERCENTUAL, IDADE MÉDIA E GÊNERO.....	33
8	CURSOS OFERTADOS PELO SENAI DE CIANORTE .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 1990, com a abertura comercial brasileira, a indústria do vestuário do País foi fortemente afetada pela competição externa, taxa de câmbio e preços dos produtos asiáticos. As salvaguardas para o setor, em 1996, amenizaram mas não foram suficientes para resolver o problema da competitividade nas exportações. O fraco desempenho nas vendas internas, associando às características da demanda, com baixas elasticidade-preço e elasticidade-renda, acentuado pela sua condição de bem de consumo não-durável, predominantemente, bem-salário, teve como pano de fundo as condições macroeconômicas de baixo crescimento, desemprego, vulnerabilidade externas e conjuntura recessiva.

Por outro lado, a estrutura de mercado do setor de confecções pode ser definida como de concorrência monopolista, com relativa facilidade de entrada no mercado (barreiras de entradas praticamente inexistentes), exigindo pouco capital para dar início à atividade. Essas características peculiares propiciam condições de expansão das atividades do setor, altamente absorvedoras de mão-de-obra. Esses aspectos, num cenário de desemprego alarmante em que se encontra o País, tornam de extrema relevância estudos, diagnósticos e ações pró-ativas para dinamizar o setor.

Da Teoria de Desenvolvimento Regional surge a abordagem de Arranjos Produtivos Locais (APLs) como ferramenta básica de estudos e ações voltados para promover conjuntos de empresas especializadas e concentradas geograficamente. O segmento do vestuário da Região de Umuarama-Cianorte no Estado do Paraná parece atender às premissas básicas constitutivas para um APL, reunindo os elementos fundamentais para seu desenvolvimento ao congregar número expressivo de empresas de vestuário, empresas complementares, além contar com entidades representativas de classe e com experiência exitosa de cooperativa de vendas no atacado. Esses aspectos podem legitimar o segmento como autêntico APL, justificando sua seleção para estudo de caso.

## 2 ELEMENTOS TEÓRICOS DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Arranjo Produtivo Local (APL) é definido como aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal e de empresas correlatas e complementares, como fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outras, em um mesmo espaço geográfico (município, conjunto de municípios ou região), com identidade cultural local e com vínculos, mesmo que incipientes, de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: instituições públicas ou privadas de treinamento, promoção e consultoria, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e de financiamento (ALBAGLI; BRITO, 2002).

Os elementos-chave que compõem o corolário básico dos APLs são:

- aglomeração produtiva local, economias externas, complementaridade e vantagens locacionais;
- eficiência coletiva;
- conhecimento tácito local;
- localidade, articulação global-local, importância na identidade cultural e do protagonismo dos atores na formação do capital social e na governança.

O primeiro elemento a ser considerado diz respeito aos fenômenos vinculados às **economias de aglomeração**, associados à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si. Nesse sentido, resgatam-se as hipóteses marshallianas das **economias externas incidentais** (mão-de-obra especializada, fornecedores, conhecimento tácito disseminado), que são um conjunto de vantagens e economias externas à empresa individual, que propiciam reduções de seus custos e ganhos de produtividade e, também, a “novas externalidades”, isto é, **economias externas deliberadamente criadas** por meio de ações conjuntas das empresas,

tais como: consórcios, cooperativas de crédito, compartilhamento de ativos (PACHECO,1998; SUZIGAN et al., 2003).

Porter (1993, p.179) define quatro elementos componentes do “**diamante da vantagem locacional**”, que determinam o ambiente em que as empresas nascem e aprendem a competir: a) importância da proximidade geográfica entre empresas rivais, clientes e fornecedores para o desenvolvimento empresarial dinâmico; b) condições de fatores e insumos especializados; c) presença de empresas correlatas e de apoio; d) condições e influências de padrões da demanda que estimulam o crescimento e fortalecem ligações entre as empresas.

As empresas componentes de um APL podem estabelecer fortes nexos de **complementaridade** entre si, utilizando-se dos efeitos concatenados de Hirschman (1961, p.156), com os *linkages* interindustriais, isto é, encadeamentos para frente (*forward*) e para trás (*backward*), por meio de relações verticais (compreendendo diversos estágios de determinada cadeia), com divisão do trabalho possibilitando o adensamento da cadeia produtiva (insumos, bens de capital e serviços). Outrossim, podem também acordar relações horizontais (envolvendo o intercâmbio de fatores, competências e informações entre agentes similares), identificando nichos de mercado; formando e capacitando recursos humanos; fortalecendo as relações com o sistema de inovação, mediante investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico e garantindo um ambiente institucional que propicie a articulação entre as entidades empresariais e os governos estaduais e locais.

O segundo elemento-chave é a **eficiência coletiva** (SCHMITZ, 1998, p.39), objetivo final e vital de um APL, advinda do hibridismo e da combinação de duas forças atuando simultaneamente: as economias externas incidentais e as economias externas deliberadamente criadas. Nessa direção, as empresas que se organizam em redes desenvolvem sistemas de integração e esquemas de cooperação, solidariedade e valorização do esforço coletivo. O resultado dessas mudanças é o aumento da competitividade das empresas em comparação às firmas que atuam isoladamente. O desafio de um APL é, portanto, fazer com que as firmas rivais

locais, por meio da confluência de interesses e da perspectiva de ganhos mútuos, celebrem uma “aliança capitalista”.

No desenvolvimento dos APLs está circunscrita a importância dos conhecimentos tácitos locais – aqueles que não são codificados mas estão implícitos e incorporados nos indivíduos e organizações. Esses conhecimentos decorrem tanto da proximidade geográfica como das identidades culturais, sociais e empresariais em razão da especificidade local, o que proporciona uma vantagem competitiva para aqueles que os detêm. O fluxo do **conhecimento tácito e acumulativo local** desenvolve as economias de aprendizagem, incorporando determinantes com fontes internas – experiências próprias no processo de produção (*learning by doing*); comercialização e uso (*learning by using*); pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (*learning by searching*) – e com fontes externas – por meio das economias de conhecimento e aprendizado por interação (*learning by interaction*), representando ganhos econômicos para as empresas, os quais surgem de relações duradouras com clientes ou fornecedores, criando um aprendizado coletivo para a melhoria dos métodos de produção, qualidade dos produtos e maior capacitação tecnológica. Nesse ambiente, a empresa, anteriormente isolada, insere-se em um meio social que incentiva os processos de absorção e adaptação do conhecimento por meio da difusão; promove a cooperação (mesmo entre empresas concorrentes), sendo elaboradas novas competências; e desperta outras habilidades, dentre as quais a principal é a própria habilidade para aprender, e desse processo de aprendizagem nascem novos conhecimentos e novas tecnologias (JOHNSON; LUNDVALL, 2000, p.8).

A relativização do fenômeno da globalização poderia estar levando ao fim das barreiras econômicas, criando um mundo desterritorializado, sem fronteiras geográficas e com a dominação de grandes corporações. Entendendo-se que **local** é a escala mínima que viabiliza o controle, a dominação e a construção de poder, assiste-se a um fenômeno novo, viabilizado pelas novas tecnologias da comunicação: a possibilidade de articulação do **local** ao **global** – a “glocalização”. De um lado, tem-se a hiper-escala da circulação do capital e das informações; de outro, tem-se a hipo-escala da localidade,

sendo que a articulação entre o local e o global vai enfraquecendo as escalas intermediárias. Isso implica, em vez da homogeneização dos espaços econômicos nacionais, o aumento das diferenças entre as regiões de um mesmo país pelo processo de globalização, aumentando a competição entre as localidades. (CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2000; DINIZ, 2000.).

Segundo Boisier (1992, p.96), o novo instrumental para entender à questão do desenvolvimento regional é passar da análise da região-objeto para a da região-sujeito (dimensão social). Para esse autor, o desenvolvimento de uma região no longo prazo depende: da sua interação e participação relativa no uso dos recursos nacionais (exógenos à região – dependem da ação do Estado); do signo e da magnitude do impacto que o quadro global da política econômica tem sobre a região (também exógeno à região); e da sua capacidade de organização social (endógeno à região – depende da ação social dos atores). Entre os atores locais destacam-se: a) a classe política regional; b) a classe empresarial; c) os sindicatos de trabalhadores; d) a intelectualidade; e) as organizações sociais; f) a burocracia e tecnocracia regional.

Haddad (2003, p.1) complementa esse conceito argumentando que a transformação de um processo de crescimento econômico local envolve a incorporação dos conceitos de endogenia e de sustentabilidade no processo de tomada de decisões. O desenvolvimento endógeno se dá através da mobilização dos recursos latentes na região e sua sustentabilidade, com a capacidade produtiva da base física e da manutenção econômico-financeira dos empreendimentos, a estabilidade dos processos decisórios e as políticas públicas de desenvolvimento. Para esse autor, o desenvolvimento econômico local constitui-se em um processo social que tem como ponto de partida o pacto territorial, que viabiliza a associação de interesses e integra atores locais, os quais se conservam independentes, mas são sensibilizados para um jogo social de cooperação.

Nesse sentido, a formação dos APLs está vinculada tanto a aspectos históricos de identificação como a territoriais de âmbito regional ou local, a partir da

mesma base socioeconômica. Dessa forma, a **identidade cultural** baliza a amplitude do protagonismo local, da imersão sociocultural (*embeddedness*) e dos impactos no espaço local dos processos de relacionamentos econômicos e sociais acumulativos (*path dependence*) forjados localmente. Nesse contexto, forma-se o **capital social** (conjunto de instituições formais e informais, incluindo normas e hábitos sociais), que se desenvolvem em ambientes mais favoráveis à cooperação, à interação e à confiança entre os diversos agentes.

A **governança** refere-se aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação dos diversos agentes (Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais) nos processos de decisão locais e nas diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos. Isso caracteriza a capacidade de articular e possibilitar a participação e atuação conjunta (capital social) e a coordenação e controle das ações e projetos encaminhados (governança).

As etapas de construção dessa governança passa, em primeiro lugar, pela identificação dos atores e lideranças, por sua conscientização, sensibilização e motivação, em um processo de aclimatização em que se cria um ambiente de convergência e confiança mútua, consolidando percepções, gerando consenso, compartilhando decisões e acordando investimentos. Em um segundo momento, define-se um “núcleo duro” (massa crítica local), os níveis de decisões e de autonomia no APL, construindo, assim, mecanismos de coordenação e gestão.

Em síntese, os elementos-chave para a constituição de um APL passam pela identificação do espaço geográfico e de aglomeração da atividade produtiva especializada, com aproveitamento das economias externas, sobretudo dos conhecimentos tácitos locais, objetivando a eficiência coletiva advinda dessas externalidades, bem como a identificação e mobilização dos atores envolvidos na governança das atividades coletivas realizadas.

Esse processo constrói um ambiente inovador – *milieu innovateur* –, por meio da interação com instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação (C&T&I), agrupando um sistema de produção, cultura técnica e atores organizados, que utilizam os recursos materiais e imateriais regionais, produzem e trocam bens, serviços especializados e de comunicação, formando uma rede de relações e vínculos de cooperação e interdependência.

Para consolidação e desenvolvimento de um APL é necessário também um plano de ação coletiva, com a identificação dos fatores dificultadores, gargalos, pontos críticos, entraves e pontos de ineficiência das empresas, vislumbrando também facilidades e ganhos resultantes dessas ações. Nesse contexto, é preciso elaborar propostas de ação que objetivem o enfoque sistêmico, a harmonização e a otimização de políticas e mecanismos governamentais de apoio e promoção do APL.

Entretanto, esses esforços inscrevem-se no comportamento diferenciado de curto prazo, os quais são apenas uma prioridade circunstancial dentro de uma estratégia de longo prazo. Assim, a abordagem proposta visa potencializar o desenvolvimento dos APLs por meio de ações permanentes que devem ser orientadas para a **mobilização de recursos endógenos**, com modificações importantes na estrutura e no *modus operati* da atividade produtiva na região e **atração de recursos exógenos**, otimizando e compartilhando os ativos obtidos. É importante observar nessas ações o foco na missão de cada instituição de apoio, de modo a evitar fragmentação, superposição, duplicidade e sobreposição das ações.

O desenvolvimento regional pressupõe um crescente processo de autonomia decisional, como também uma crescente capacidade regional de reversão de excedente, que permita maior inclusão social, aumento da consciência e ação ambientalista, sincronia inter-setorial e territorial do crescimento e percepção coletiva da identidade regional (BOISIER, 1992, p.203).

### 3 O SEGMENTO DO VESTUÁRIO NO ESTADO DO PARANÁ

O segmento paranaense do vestuário é formado por empresas relativamente jovens (cerca de 41% foram fundadas a partir do ano de 2000). Por ser um setor que requer baixo nível de investimento inicial, é um dos preferidos por novos investidores que possuem pouco capital. Desse modo, nele predominam micro e pequenas empresas.

O faturamento do segmento no Paraná, em 2002, ficou em torno de R\$ 1,3 bilhão, o que representou 1,14% do total de faturamento industrial do Estado. Nesse ano, o vestuário foi o segmento que mais empregou no setor industrial paranaense, representando 9,25% do total de empregados industriais do Estado, seguido pelo mobiliário, que representou 6,71%.

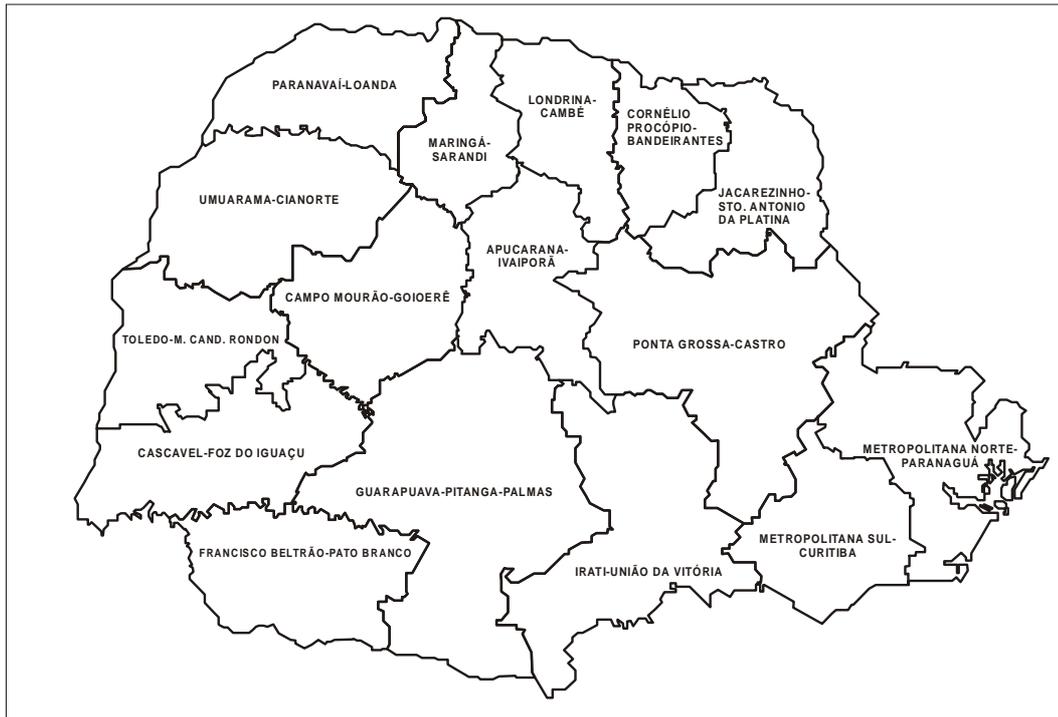
Nos últimos anos, o vestuário apresentou crescimento expressivo e contínuo, tanto em número de estabelecimentos como em número de postos de trabalho ofertados. A elevação foi mais acentuada no período de 1985 a 1990, quando sua participação no emprego industrial do Estado passou de 1,61% para 5,74%. O crescimento também foi elevado no período de 1995 a 2000, no qual a participação do segmento no emprego passou de 5,43% para 8,49% (tabela 1).

TABELA 1 - NÚMERO DE ESTABELECEMENTOS, DE EMPREGADOS E PARTICIPAÇÃO NO EMPREGO E VALOR ADICIONADO ESTADUAL DO SEGMENTO DO VESTUÁRIO - 1985, 1990, 2000, 2001 E 2002

ANO	NÚMERO DE FIRMAS	NÚMERO DE EMPREGADOS	EMPREGO (%)	VA (%)
1985	330	4.701	1,61	0,65
1990	1.619	13.221	5,74	1,21
1995	1.511	16.540	5,43	1,13
2000	2.037	30.237	8,49	1,06
2001	2.657	33.038	8,84	0,89
2002	3.137	37.614	9,25	1,14

FONTES: SEFA, MTE/RAIS

MAPA 1 - REGIÕES DO PARANÁ



FONTE: IPARDES

Em relação à importância espacial do segmento do vestuário, comparando-se as 16 regiões do Paraná (ilustradas no mapa 1), em 2002, a Região Umuarama-Cianorte apresentou o melhor desempenho, visto que representou 34% do emprego regional, conforme tabela 2, assim como sua participação no valor adicionado regional foi a mais expressiva (15,14%).

TABELA 2 - NÚMERO DE FIRMAS, DE EMPREGADOS E PARTICIPAÇÃO NO EMPREGO E VALOR ADICIONADO DAS REGIÕES DO ESTADO DO PARANÁ NO SEGMENTO DE VESTUÁRIO - 2002

DESCRIÇÃO DAS REGIÕES	FIRMAS	EMPREGOS	EMPREGOS 2002 (%)	VALOR ADICIONADO 2002 (%)
Metropolitana Norte-Paranaguá	8	74	1,21	0,05
Metropolitana Sul-Curitiba	387	1.873	1,41	0,14
Ponta Grossa-Castro	53	161	0,56	0,05
Irati-União da Vitória	30	66	0,39	0,07
Jacarezinho-Santo Antônio da Platina	71	1.345	15,19	8,76
Cornélio Procópio-Bandeirantes	43	491	7,49	1,41
Londrina-Cambé	360	6.288	12,47	3,21
Apucarana-Ivaiporã	214	2.865	21,51	3,49
Maringá-Sarandi	560	7.531	22,46	7,71
Paranavaí-Loanda	95	1.058	10,65	2,79
Umuarama-Cianorte	675	7.011	33,98	15,14
Campo Mourão-Goioerê	110	1.214	16,34	3,87
Cascavel-Foz do Iguaçu	121	946	5,10	1,25
Toledo-Marechal Cândido Rondon	200	2.202	12,63	3,13
Francisco Beltrão-Pato Branco	181	4.048	22,91	7,38
Guarapuava-Pitanga-Palmas	32	441	2,47	0,26

FONTE: Sefa, MTE/Rais

#### 4 O SEGMENTO DO VESTUÁRIO DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE

Assentada sobre as bacias hidrográficas dos rios Paraná e Ivaí, a região de Umuarama-Cianorte é composta de 32 municípios que totalizam uma área de 14.474 km<sup>2</sup>, população de 383.203 habitantes, sendo 75,05% urbana, e densidade demográfica de 26,48 hab./km<sup>2</sup> (ver tabela do Anexo).

Desde a fundação desses municípios, a vocação agropecuária dominou a produção regional, principalmente a plantação de cana-de-açúcar, mandioca e bovinocultura de corte. Porém, a partir de 1977 algumas indústrias do vestuário destacaram-se em termos de competitividade em relação às demais do Estado, o que estimulou a abertura de inúmeras empresas desse ramo na década seguinte.

A cidade de Cianorte, pioneira no segmento Vestuário da região, iniciou suas atividades em 1977 e 1978, com a abertura de duas empresas do ramo. Uma delas, anos depois, especializou-se na fabricação de *jeans*; para tanto, equipou sua fábrica com uma lavanderia industrial de padrão internacional, isto é, com tratamento de efluentes para não afetar a natureza e com máquinas de última geração para ampliar suas exportações. A outra empresa voltou-se totalmente para o mercado interno, confeccionando roupas mais elaboradas (esporte fino). O bom desempenho de ambas motivou a abertura de muitas micro e pequenas empresas do ramo de confecções em Cianorte e municípios vizinhos.

Outras indústrias instalaram-se na Região, contudo o segmento Vestuário tem apresentado o melhor desempenho no que se refere ao número de estabelecimentos abertos e à geração de emprego, e o segundo melhor desempenho em relação à participação no valor adicionado, nos últimos anos, como pode ser observado na tabela 3.

O parque industrial da região, em 2002, era composto por 1.542 estabelecimentos, empregando 20.634 trabalhadores, o que representou 5,07% do total de empregos do Estado. Nesse mesmo ano, o segmento Vestuário era composto por 675 estabelecimentos, sendo o que gerou mais postos de trabalho, 33,98% do total da região; em termos de valor adicionado, gerou 15,14% do total da região, como é visto na tabela 3.

TABELA 3 - SEGMENTOS INDUSTRIAIS NA REGIÃO UMUARAMA-CIANORTE POR NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS, EMPREGADOS E PARTICIPAÇÃO NO VALOR ADICIONADO - 1985, 1990 E 2002

SEGMENTO	ESTABELECIMENTOS			EMPREGADOS						VALOR ADICIONADO (%)		
	1985	1990	2002	1985	%	1990	%	2002	%	1985	1990	2002
Vestuário	28	105	675	501	12,03	4.666	22,96	7.011	33,98	1,74	12,62	15,14
Açúcar e Álcool	14	14	8	686	16,48	5.034	24,77	4.897	23,73	47,36	29,95	37,55
Mobiliário	13	61	128	165	3,96	1.136	5,59	1.230	5,96	0,57	1,33	2,51
Beneficiamento e Produtos de												
Arroz	86	56	19	228	5,48	461	2,27	688	3,33	1,03	4,68	5,24
Derivados de Mandioca	13	17	25	127	3,05	301	1,48	560	2,71	0,65	6,09	7,09
Abate e Processamento de Aves	1		3	7	0,17			529	2,56	0,01		4,15
Laticínios	23	14	27	394	9,46	448	2,20	439	2,13	2,56	6,78	2,42
Abate e Proc. de Suínos, Bovinos e												
Outras Reses	8	11	15	132	3,17	269	1,32	371	1,80	0,33	7,07	0,97
Cerâmica, Porcelanas e Louças	17	36	26	163	3,92	684	3,37	358	1,74	0,32	2,47	0,79
Demais Segmentos	207	346	616	1.746	42,28	7.320	36,03	4551	22,06	45,45	29,01	24,15
TOTAL	410	660	1.542	4.149	100,00	20.319	100,00	20.634	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTES: SEFA, MTE/RAIS, IPARDES - Tabulações Especiais

A evolução do segmento Vestuário da Região de Umuarama-Cianorte, em relação ao número de empresas, é apresentada na tabela 4, que mostra o *boom* na abertura de estabelecimentos nos últimos anos. Cabe ressaltar que no período de 1998 a 2002 dobrou o número de empresas desse ramo.

TABELA 4 - TOTAL DE EMPRESAS DO SEGMENTO DE VESTUÁRIO DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE - 1985/2002

ANO	EMPRESAS	
	Abs.	%
1985	28	4
1990	105	16
1995	238	35
1998	328	49
2000	410	61
2001	544	81
2002	675	100

FONTE: SEFA

O vestuário é, portanto, o segmento industrial mais representativo da Região de Umuarama-Cianorte, principalmente em termos de geração de emprego e expansão de abertura de estabelecimentos.

## 5 IDENTIFICAÇÃO DO APL DO VESTUÁRIO DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE

A pesquisa de campo foi realizada sob o enfoque regional, observando a metodologia desenvolvida na primeira fase deste projeto<sup>1</sup> e as informações obtidas por meio de dados secundários. Na confecção do questionário, foram elaboradas questões que possibilitassem um diagnóstico aprofundado do APL, destacando o grau de organização, as características tecnológicas, o potencial de mercado, o grau de interação, as relações e vínculos de cooperação e a interdependência entre empresas e entre estas e as instituições.

Para identificar o Arranjo Produtivo do Vestuário na Região de Umuarama-Cianorte aplicou-se uma metodologia específica ao estudo de caso, descrita no relatório da primeira fase deste projeto, cujos resultados foram examinados à luz dos elementos teóricos vistos na seção 2.

O segmento especializado da Região de Umuarama-Cianorte enquadra-se em um indicador de inovação delineado entre os cinco eixos sugeridos no relatório da primeira fase da pesquisa, que se refere aos segmentos tradicionais inseridos em regiões dotadas de um ambiente favorável à formação de arranjos produtivos/tecnológicos setoriais. Estes, também denominados entornos inovadores, agrupam um sistema de produção que usufrui economias de aglomeração e interação, cultura técnica e atores organizados. Os arranjos utilizam recursos materiais e imateriais regionais comuns, como serviços de apoio, de comunicação, mão-de-obra especializada e iniciativas de comercialização conjunta, como feiras regionais, que permitem a formação de rede de relações e vínculos de cooperação e interdependência entre empresas e instituições de C&T.

---

<sup>1</sup>Metodologia descrita no relatório: IPARDES. **Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense**. Curitiba, 2003. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br>, no link Publicações.

## 5.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO – DO UNIVERSO À AMOSTRA

É reconhecido o fato de que o segmento Vestuário, por ser intensivo em mão-de-obra, constitui um dos que mais têm gerado emprego no Estado do Paraná, nos últimos anos. É conhecida também a heterogeneidade de suas unidades fabris, com predomínio de micro e pequenas empresas. Desse modo, buscou-se formar uma amostra intencional composta por cinquenta e seis empresas, das quais vinte e quatro são micro, vinte e três são pequenas, oito são médias e uma é grande empresa. Essa amostra representa 8,3% do universo de 675 empresas do segmento Vestuário da região.

Cabe destacar que o universo da pesquisa é representado por todas as empresas do segmento Vestuário da região, bem como por seus órgãos institucionais mais representativos. Dado o enfoque industrial no mercado formal, neste estudo não foram contempladas as trabalhadoras em domicílio, apesar da sua relevância em termos de facção ou subcontratação.

A estratificação da amostra das empresas baseou-se em quatro variáveis: porte, ano de fundação, número de empregados e faturamento, priorizando os seus respectivos critérios: a) micro e pequenas empresas, b) antigüidade, c) maior número de empregados, d) maior faturamento.

Para identificar o tamanho das empresas, o Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa (SEBRAE) utiliza como critério o número de trabalhadores.<sup>2</sup> Já a Secretaria da Fazenda do Estado classifica o tamanho das empresas segundo sua faixa de faturamento.<sup>3</sup> Cabe ressaltar que as microempresas com faturamento até R\$ 180.000,00 são isentas do ICMS pela atual política do Governo do Estado do

---

<sup>2</sup>O Sebrae classifica o tamanho das empresas por número de trabalhadores: microempresa, 1 a 20; pequena, 21 a 100; média, 101 a 500; grande, mais de 500 trabalhadores.

<sup>3</sup>A Secretaria da Fazenda classifica o tamanho das empresas por faixa de faturamento: até R\$ 180.000,00, microempresa; de R\$ 180.001,00 a R\$ 1.500.000,00, pequena; de R\$ 1.500.001,00 a R\$ 36.000.000,00, média; acima de R\$ 36.000.000,00, grande.

Paraná. Como o segmento Vestuário é intensivo em mão-de-obra, adotou-se, nesta pesquisa, a classificação do Sebrae. É importante destacar que, sob a ótica de ambos os critérios, o segmento Vestuário da região é formado, em sua maioria, por micro e pequenas empresas. A tabela 5 apresenta a amostra selecionada, por município, tamanho da empresa, ano de fundação e total de empregados. Na amostra, foram priorizados os dois grandes municípios da região (19 empresas de Umuarama e 17 de Cianorte), além de cinco municípios menores (seis empresas de Pérola, cinco de Japurá, quatro de Altônia, três de Tapejara e três de Iporã).

TABELA 5 - AMOSTRA SELECIONADA, POR MUNICÍPIO, TAMANHO DA EMPRESA E NÚMERO DE EMPREGADOS

continua

EMPRESA	MUNICÍPIO	ANO DE FUNDAÇÃO	TAMANHO DA EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGADOS
1	Altônia	1995	Pequena	100
2	Altônia	1992	Pequena	60
3	Altônia	1994	Pequena	27
4	Cianorte	2002	Pequena	68
5	Cianorte	1999	Micro	17
6	Cianorte	1998	Grande	650
7	Cianorte	1992	Micro	20
8	Cianorte	1992	Pequena	33
9	Cianorte	1990	Média	150
10	Cianorte	1996	Pequena	53
11	Cianorte	2000	Média	174
12	Cianorte	1994	Micro	20
13	Cianorte	1979	Média	143
14	Cianorte	1991	Pequena	37
15	Cianorte	1994	Micro	11
16	Cianorte	1996	Pequena	24
17	Cianorte	1993	Média	500
18	Cianorte	1989	Micro	9
19	Cianorte	1993	Pequena	52
20	Cianorte	1991	Pequena	60
21	Cianorte	1998	Pequena	40
22	Iporã	1997	Pequena	65
23	Iporã	2001	Micro	6
24	Iporã	2002	Micro	3
25	Pérola	1990	Micro	9
26	Pérola	1991	Micro	12
27	Pérola	2002	Pequena	75
28	Pérola	2003	Pequena	21
29	Pérola	2000	Micro	12
30	Pérola	1999	Pequena	95
31	Tapejara	2000	Média	130
32	Tapejara	2003	Micro	5

TABELA 5 - AMOSTRA SELECIONADA, POR MUNICÍPIO, TAMANHO DA EMPRESA E NÚMERO DE EMPREGADOS

EMPRESA	MUNICÍPIO	ANO DE FUNDAÇÃO	TAMANHO DA EMPRESA	conclusão
				NÚMERO DE EMPREGADOS
33	Tapejara	1998	Pequena	35
34	Umuarama	1998	Pequena	43
35	Umuarama	1999	Pequena	35
36	Umuarama	1999	Micro	2
37	Umuarama	2000	Micro	1
38	Umuarama	1997	Média	117
39	Umuarama	1997	Micro	2
40	Umuarama	2003	Micro	2
41	Umuarama	2002	Micro	20
42	Umuarama	2003	Micro	3
43	Umuarama	1999	Micro	4
44	Umuarama	2001	Micro	1
45	Umuarama	1995	Média	215
46	Umuarama	1994	Micro	3
47	Umuarama	1994	Pequena	85
48	Umuarama	1994	Micro	6
49	Umuarama	1997	Micro	7
50	Umuarama	1999	Micro	8
51	Umuarama	2001	Pequena	22
52	Japurá	1999	Micro	10
53	Japurá	1992	Pequena	30
54	Japurá	1992	Pequena	23
55	Japurá	1987	Pequena	35
56	Japurá	1993	Média	148

FONTE: SEBRAE

NOTA: Dados elaborados pelo IPARDES

Foram elaborados cinco tipos de questionários ou roteiros de entrevistas. O primeiro, dirigido aos empresários ou gerentes das 56 empresas da amostra, contém cinco partes: constituição da empresa; estrutura produtiva da empresa; pesquisa, desenvolvimento e inovação da empresa; perfil da mão-de-obra da empresa; e ambiente local, interação e governança regional.

Os demais questionários foram direcionados a órgãos institucionais, para entidades de classe: Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte (SIVC), Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Confecções de Cianorte (STICC), Associação dos *Shoppings* Atacadistas de Moda de Cianorte (Asamoda) e Associação da Indústria e Comércio de Umuarama (AICM); para cursos profissionalizantes: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), *Campus* Avançado da Universidade Estadual de Maringá (UEM) Universidade Paranaense (UNIPAR). Para o poder público municipal, a Secretaria da Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Cianorte (PMC). Cada tipo de questionário contém

itens específicos, de acordo com a natureza da instituição. Procurou-se, em todos eles, identificar e mensurar os elementos constitutivos de um APL.

Os dados coletados foram primeiramente tabulados; em seguida, foram analisados de acordo com o critério de proporcionalidade, com base nos elementos teóricos constitutivos do APL.

## 5.2 CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO VESTUÁRIO PESQUISADO

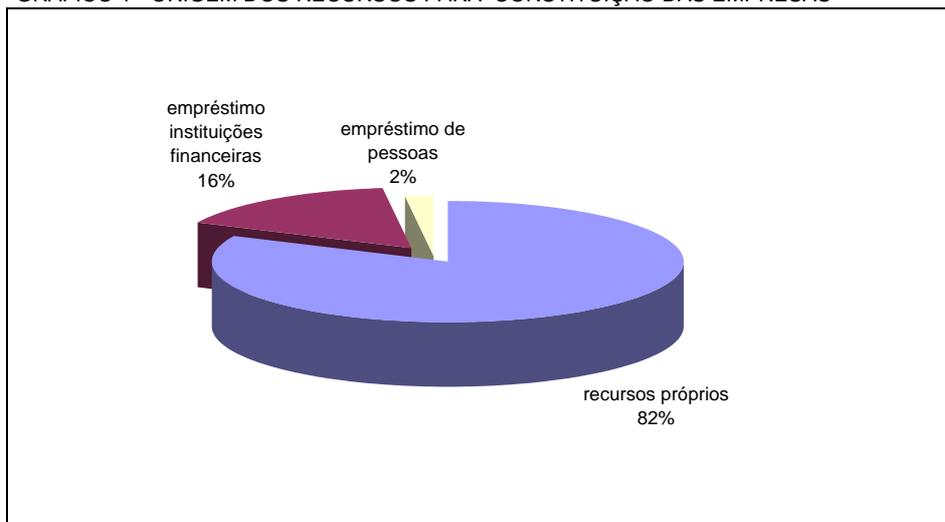
Neste tópico, são examinadas as características do segmento Vestuário da Região de Umuarama-Cianorte de acordo com os dados obtidos nas empresas pesquisadas, tendo como base as cinco partes constituintes do questionário utilizado como roteiro de entrevista dos empresários ou gerentes.

### 5.2.1 Constituição das Empresas

Inicialmente, são analisadas questões referentes à constituição das empresas da amostra, levando-se em conta a composição do capital empregado, o número de sócios, seu gênero, idade, escolaridade e sua atividade anterior, bem como o grau das dificuldades enfrentadas nos primeiros anos de fundação da empresa.

No que se refere à origem dos recursos, verificou-se que 82% das empresas investigadas foram constituídas integralmente com os recursos dos próprios sócios; 16% recorreram a instituições financeiras para empréstimo de parte do capital necessário; apenas 2% recorreram a empréstimo de pessoas amigas, como é apresentado no gráfico 1. Por se tratar de um segmento industrial em que inúmeras empresas são de pequeno porte e por não exigir elevado capital para aquisição de máquinas e equipamentos, tais empresas tendem a ser constituídas com recursos próprios. As empresas da amostra, em média, possuíam 3 sócios, os quais tinham em torno de 35 anos na época da sua fundação, sendo que 51% deles eram do sexo masculino.

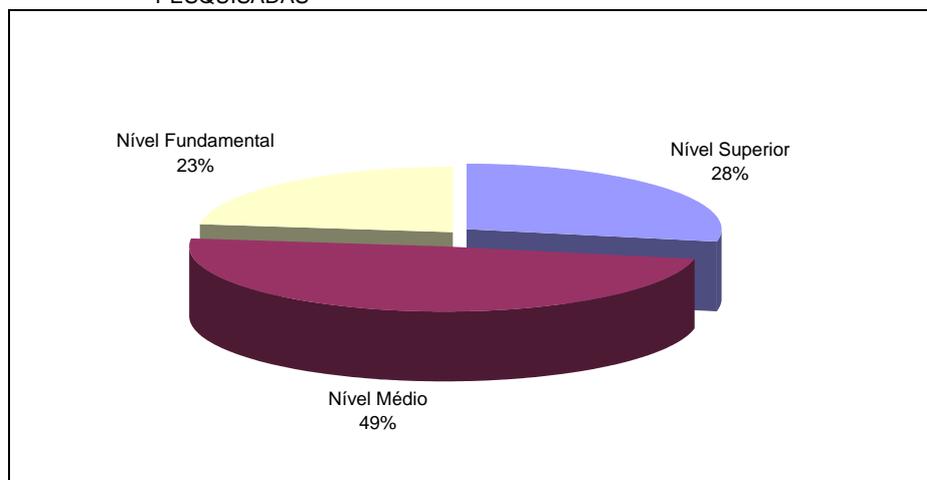
GRÁFICO 1 - ORIGEM DOS RECURSOS PARA CONSTITUIÇÃO DAS EMPRESAS



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto à escolaridade, verifica-se no gráfico 2 que 28% dos sócios fundadores possuíam nível superior, 49% tinham o nível médio e 23% possuíam apenas o ensino fundamental. Com respeito à atividade profissional dos pais dos sócios, apenas 31% desempenharam alguma atividade empresarial, geralmente no comércio, e os demais (69%) desempenharam principalmente atividades no campo, o que indica que o segmento do vestuário na região é bastante recente, originado na atual geração.

GRÁFICO 2 - GRAU DE ESCOLARIDADE DOS SÓCIOS FUNDADORES DAS EMPRESAS PESQUISADAS

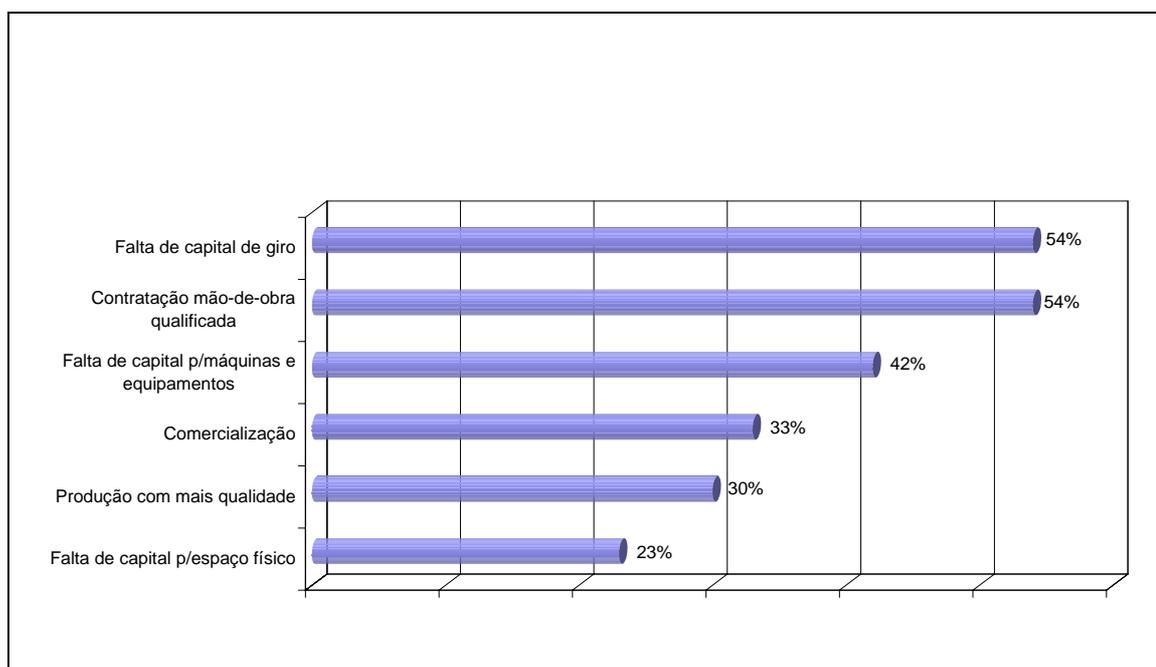


FONTE: Pesquisa de campo

Foram diversas as atividades profissionais que os sócios desempenharam antes da abertura da empresa de confecção: 28% estavam empregados em firmas de médio e grande porte – muitos eram bancários; 24% eram empresários de diversas áreas; 22% exerciam atividades liberais, isto é, eram autônomos ou trabalhadores por conta própria; 9% estavam empregados em micro e pequenas empresas; 7% eram funcionários públicos; 3% eram universitários; e 2% trabalhavam em empresas fora da região.

As maiores dificuldades enfrentadas nos primeiros anos de funcionamento das empresas da amostra estavam relacionadas à falta de capital de giro e à contratação de empregados qualificados – ambas mensuradas em 54%. Outras dificuldades de elevado nível foram sentidas, como a falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos (42%), venda da produção (33%), produção com maior qualidade (30%) e falta de capital para aquisição ou locação do espaço físico (23%), como mostra o gráfico 3. Ainda na primeira parte do questionário, constatou-se que 68% das empresas declararam ser sindicalizadas.

GRÁFICO 3 - DIFICULDADES NOS PRIMEIROS ANOS DE FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

## 5.2.2 Estrutura Produtiva das Empresas

O segmento Vestuário da Região de Umuarama-Cianorte tem se especializado, principalmente, na produção de *jeans*. A maioria das empresas investigadas (54%) produz exclusivamente calças, saias e bermudas de *jeans* masculinas e femininas. As demais (46%) fabricam também camisas, *lingeries*, moda casual e de praia, roupas esportivas, moda feminina, masculina e infantil.

A estrutura produtiva das empresas de vestuário, como se sabe, é relativamente homogênea, visto que o processo de produção baseia-se na tradicional máquina de costura. As etapas do processo produtivo desse segmento e suas máquinas e equipamentos encontram-se descritos no diagrama apresentado no Anexo deste relatório.

A heterogeneidade da estrutura produtiva do segmento Vestuário na região está relacionada à dimensão das plantas fabris – inúmeras micro e pequenas empresas e algumas médias e grandes –, à diversidade de modelos produzidos, à tecnologia incorporada na etapa de desenho e corte, à relação de subcontratação (facção) de outras empresas ou de costureiras em domicílio.

Segundo os empresários entrevistados, a procedência dos insumos utilizados no processo produtivo – tecidos e aviamentos –, em grande parte o *índigo blue*, é dos estados 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: Caratiba, Vicunha, Santista Têxtil e Renno (SC), entre outras.

Em relação ao número de peças produzidas pelas empresas pesquisadas, 36 empresas (65% da amostra) responderam que produzem até 10 mil peças/mês; 17 empresas (30%) informaram que produzem entre 11 mil e 50 mil peças/mês; e apenas 3 empresas (5%) produzem entre mais que 50 mil peças/mês. Em nenhuma das empresas entrevistadas houve produção superior a 100 mil peças/mês.

Quanto aos clientes ou compradores das mercadorias confeccionadas, destacam-se os estados do Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Minas Gerais, Santa Catarina, Goiás e Rondônia.

No que se refere a mudanças tecnológicas no processo produtivo do segmento Vestuário, os avanços ocorreram principalmente nas fases de desenho e corte, com a utilização da informática – *Computer Aided Design (CAD) / Computer Aided Manufacturing (CAM)*. Por um lado, o sistema CAD/CAM tem diminuído as perdas de matéria-prima e proporcionado maior precisão no corte; por outro, tem criado determinados postos de trabalho e eliminado outros. A modernização traz, pela ótica do produto, um reforço a fatores como moda, estilo e *marketing*, e, pela ótica da produção, novas formas de organização.

No entanto, a maioria das empresas pesquisadas utiliza máquinas de segunda geração, ou seja, aquelas dotadas de acessórios que podem ser acionados por meios eletromecânicos comandados pelo próprio motor da máquina. Por exemplo, máquina de costura reta, duas agulhas, overloque e interloque, estas pertencentes à etapa de montagem ou costura. Poucas são as fábricas que possuem máquinas de terceira geração, isto é, aquelas que têm operação controlada por microprocessador, cabendo ao operador o manuseio do tecido. Por exemplo, Sistema CAD, *plotter* e *travetti* com comando numérico.

A maioria das máquinas e equipamentos das empresas pesquisadas é importada. 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), Taiwanesa (Siruba), espanholas (Investrone), entre outras. Há também marcas nacionais, como Elgin (costura), Hercules/Erbele (para corte e pregar ilhós) e Vigarelli (para casear). A idade média das máquinas das empresas pesquisadas é de oito anos.

TABELA 6 - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	QUANTIDADE				
	Micro	Pequena	Média	Grande	TOTAL
Máquina de riscar ( <i>plotter</i> ) <sup>(1)</sup>	-	7	2	1	10
Sistema CAD <sup>(1)</sup>	-	6	-	1	7
Máquina de modelagem	-	1	-	-	1
Máquina de corte	23	36	12	8	79
Máquina corte longitudinal	-	-	1	-	1
Máquina corte transversal	-	-	1	-	1
Máquina de cortar viés	1	3	4	-	8
Máquina de cortar zíper	-	-	1	-	1
Máquina de corte serra fita	-	-	1	-	1
Máquina costura bainha invisível	2	1	7	-	10
Máquina de costura reta	122	350	377	216	1.065
Máquina costura longitudinal	-	10	3	-	13
Máquina overloque	33	54	64	9	160
Máquina interloque	25	68	115	--	208
Máquina costura duas agulhas	10	7	122	--	139
Máquina costura de cócs	4	21	26	9	60
Máquina de fechamento	-	30	52	16	98
Máquina zigue-zague	13	13	25	3	54
Máquina de enfeitar	-	2	1	-	3
Máquina festone	-	1	2	-	3
Máquina de bordar	3	2	1	-	6
Máquina de casear	10	23	16	4	53
Máquina de fundonar entretela	-	1	4	-	5
Máquina de pregar botões/pressão	14	24	12	8	58
Máquina filigrana <sup>(1)</sup>	-	-	2	1	3
Máquina <i>travetti</i>	1	5	17	<sup>(1)</sup> 1	24
Aparelho de aplicar ilhós	6	24	4	4	38
Máquina de dobrar	-	1	-	-	1
Máquina de pregar manga	-	-	2	-	2
Máquina galoneira	19	5	3	-	27
Máquina elástica	2	1	-	-	3
Carro de transporte	-	34	-	-	34
Ferro de passar roupa	24	65	87	11	187
Prensa de passar roupa	3	11	3	10	27
Microcomputador	11	67	70	20	168

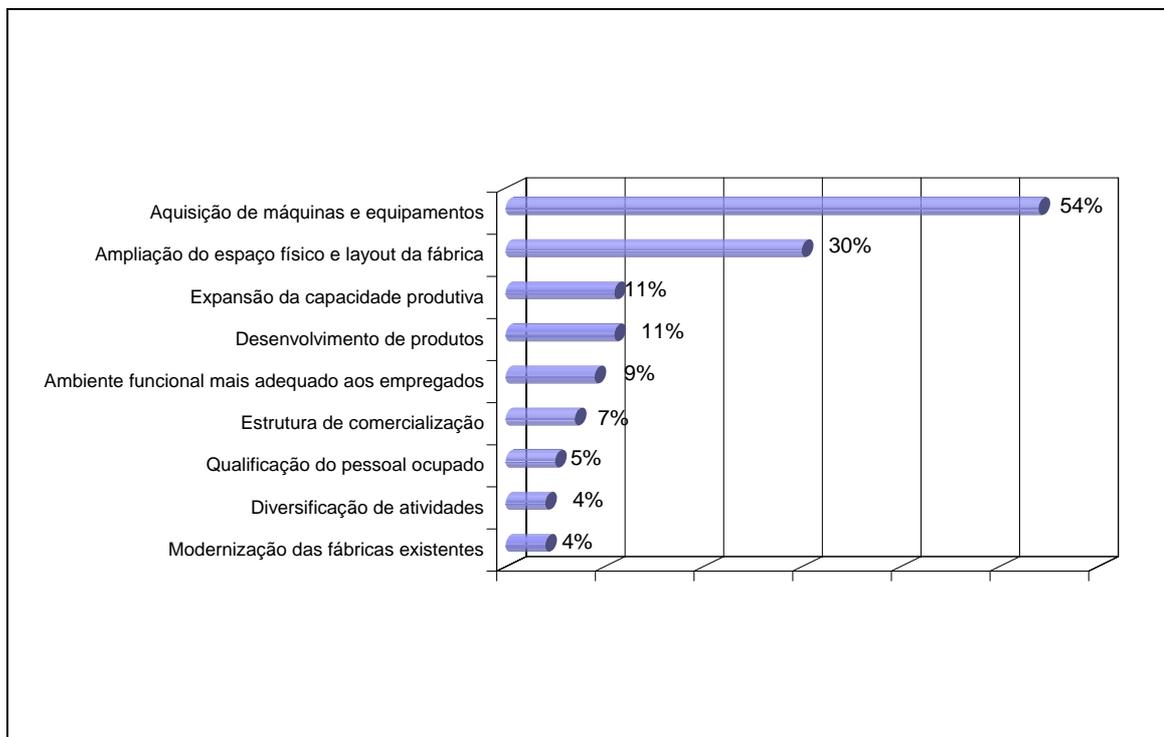
FONTE: Pesquisa de campo

(1) Equipamentos de terceira geração.

A tabela 6 descreve todos os tipos de máquinas e equipamentos pertencentes às empresas pesquisadas e sua respectiva quantidade, de acordo com o tamanho da empresa. Pode-se inferir que a maior parte das fábricas não tem escala, tampouco recursos financeiros para implantação de técnicas como CAD/CAM ou para aquisição de máquinas e equipamentos de terceira geração, já que a maioria delas é de pequeno porte.

Em relação aos investimentos realizados pelas empresas nos dois últimos anos, constatou-se que os empresários entrevistados concentraram seus esforços principalmente na modernização das fábricas. Para tanto, 54% deles adquiriram novas máquinas e equipamentos, 30% ampliaram o espaço físico e criaram novo *layout* para as fábricas e 11% expandiram a capacidade produtiva e desenvolveram novos produtos (gráfico 4).

GRÁFICO 4 - INVESTIMENTOS REALIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS NOS DOIS ÚLTIMOS ANOS



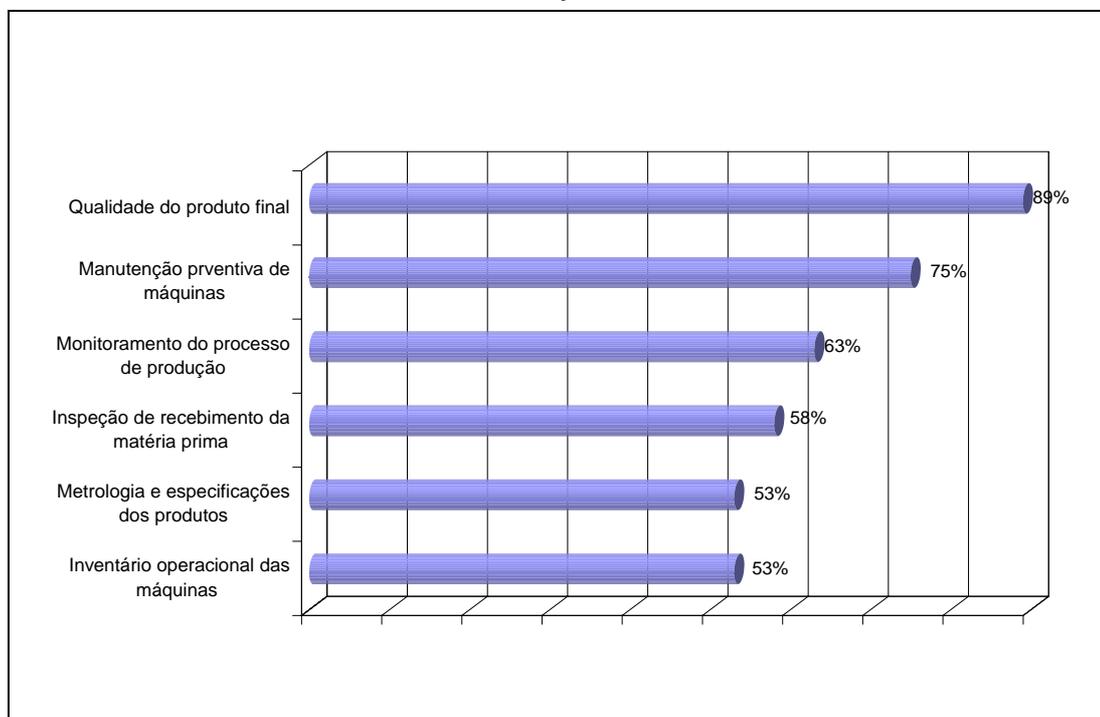
FONTE: Pesquisa de campo

A maioria das empresas (79%) calcula os custos da produção com base no custo unitário, conforme informações dos empresários entrevistados.

O controle de qualidade da produção executado pelas empresas do segmento Vestuário na região, segundo a declaração dos informantes (gráfico 5), está vinculado primeiramente à qualidade do produto final; em segundo lugar, à manutenção preventiva das máquinas; em terceiro, ao monitoramento do processo produtivo; em quarto lugar, à inspeção do recebimento da matéria-prima; e em último

lugar, à metrologia e às especificações dos produtos (tamanho e padrão) e ao inventário operacional das máquinas.

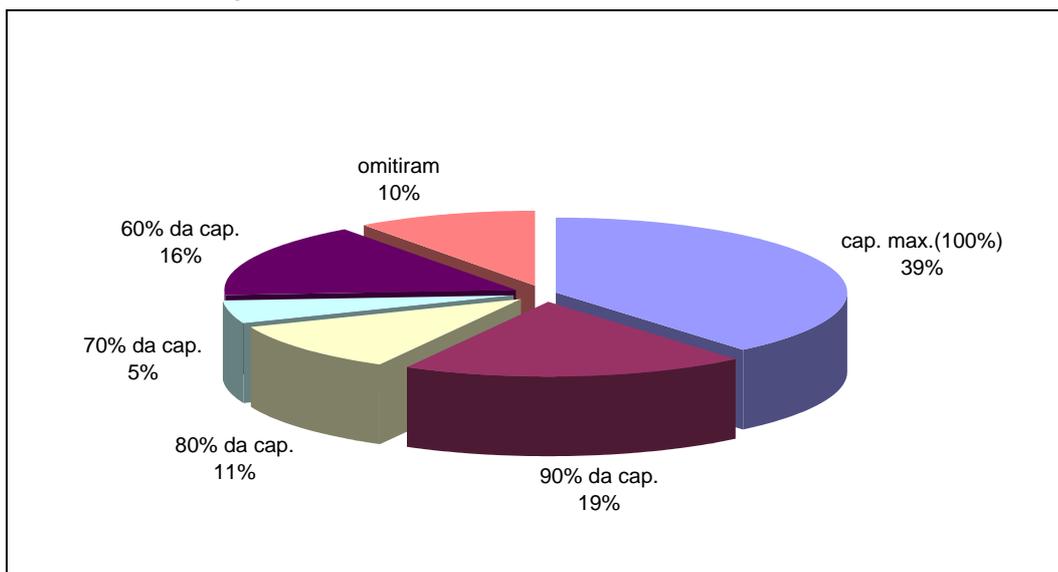
GRÁFICO 5 - CONTROLE DE QUALIDADE DA PRODUÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

No que se refere à utilização da capacidade instalada, verificou-se que, das empresas entrevistadas, no final de 2003, 39% estavam utilizando sua capacidade máxima, 19% estavam com 90% da capacidade sendo utilizada, 11% delas estavam utilizando 80%, 5% estavam com 70% da capacidade, 16% delas utilizavam apenas 60% da sua capacidade instalada, e 10% das empresas omitiram-se (gráfico 6). Desse modo, pode-se aferir que 69% das fábricas estavam empregando 80% ou mais de suas capacidades instaladas. Esse percentual só não foi maior por escassez de mão-de-obra especializada e/ou de espaço físico adequado.

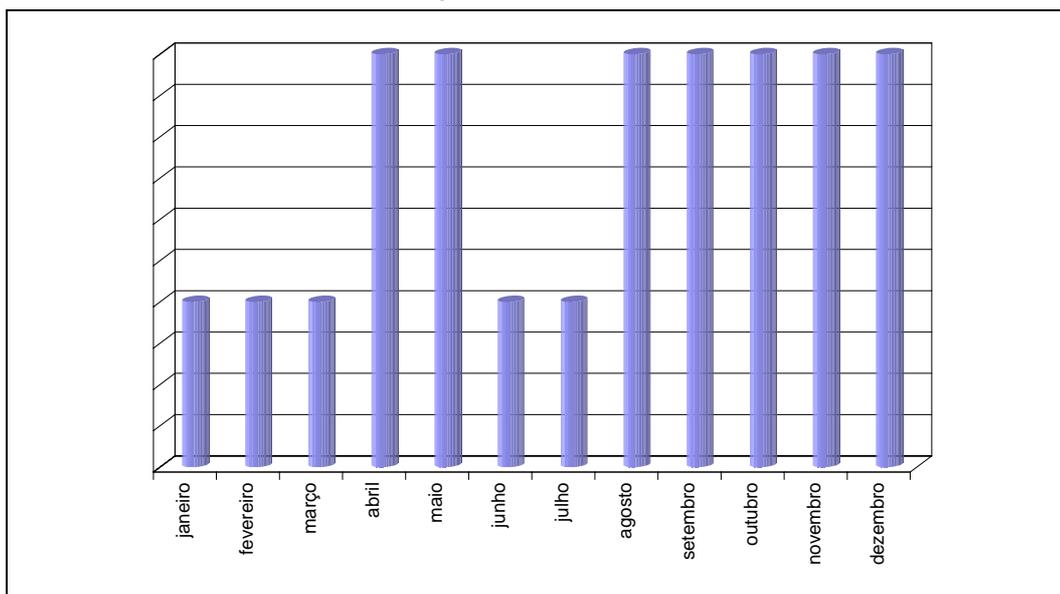
GRÁFICO 6 - UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Essa questão da utilização da capacidade instalada da empresa remete a outra, muito peculiar ao segmento Vestuário: a sazonalidade produtiva. Nesse segmento, a produção sofre grande influência das estações do ano, do clima, do gosto e da moda, além da própria demanda pela produção, bem como da oferta e demanda dos insumos básicos – tecidos e aviamentos. Na Região de Umuarama-Cianorte, os picos de produção, segundo os empresários entrevistados, ocorrem nos meses de abril e maio, em que produzem roupas de inverno, e depois nos meses de agosto, setembro, outubro, novembro e parte de dezembro, em que produzem roupas de verão (gráfico 7). Esse fato é justificado pela clientela, visto que a maioria é de regiões mais quentes, como Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e a própria Região Norte do Paraná.

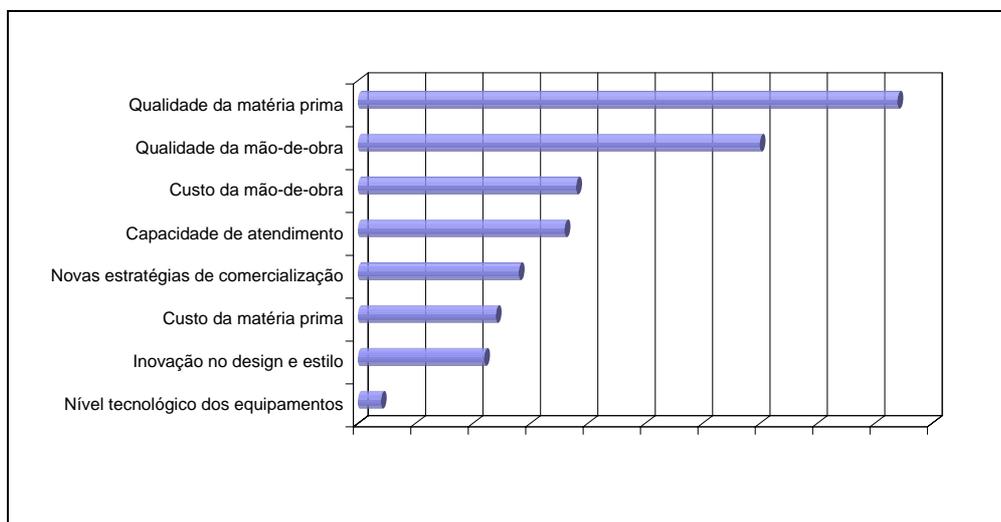
GRÁFICO 7 - SAZONALIDADE DA PRODUÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Entre os principais determinantes da capacidade competitiva e da eficiência produtiva das empresas entrevistadas, destacaram-se, em ordem de importância, conforme apresentado no gráfico 8: a) a qualidade da matéria-prima, b) a qualidade da mão-de-obra, c) os custos da mão-de-obra, d) a capacidade de atendimento em termos de volume e prazo, e) as novas estratégias de comercialização, f) os custos da matéria-prima, g) a inovação no *design* e estilo do produto, e h) o nível tecnológico dos equipamentos.

GRÁFICO 8 - DETERMINANTES DA CAPACIDADE COMPETITIVA E DA EFICIÊNCIA PRODUTIVA DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

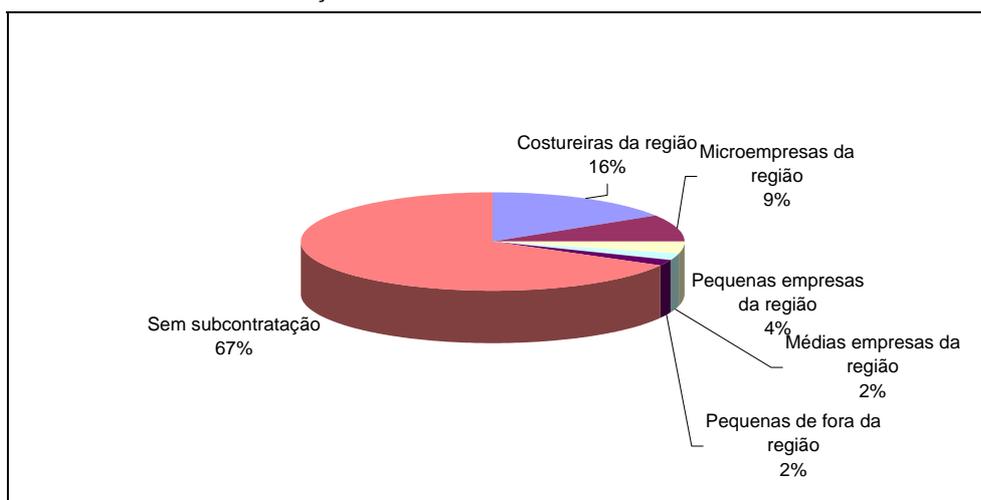
Isso mostra que a competitividade no segmento Vestuário para as empresas entrevistadas não depende essencialmente de a empresa possuir equipamentos de última geração, mas sim de produzir artigos de qualidade, o que está vinculado à qualificação da mão-de-obra, à qualidade da matéria-prima, à criatividade nos *designs* das peças, à comercialização e aos custos da mão-de-obra e da matéria-prima.

No segmento de vestuário é bastante comum as empresas, além de contratarem mão-de-obra com carteira de trabalho assinada, manterem relações de trabalho mais flexíveis, tais como a contratação de serviços de alguma etapa da produção ou de todas elas, o que caracteriza a chamada terceirização da mão-de-obra, também conhecida nesse segmento como *facção*. As empresas podem ser contratantes – ou seja, podem contratar a mão-de-obra de costureiras autônomas que trabalham em domicílio ou de outras empresas que executam determinadas tarefas do processo produtivo –, bem como podem ser contratadas, tanto micro, pequenas e médias empresas como as de grande porte, da mesma região da contratante ou de outras regiões.

Outro aspecto importante a destacar nesse segmento é a terceirização de atividades complementares e/ou correlatas, tais como bordado e serviços de lavanderia, tão peculiares à fabricação de *jeans*.

No estudo de caso da Região de Umuarama-Cianorte, observou-se que 16% das empresas informantes declararam contratar serviços de costureiras a domicílio da região, 9% informaram contratar serviços de microempresas, 6% de pequenas, e 4% de empresas médias também da região, sendo que apenas 2% declararam contratar serviços de pequenas empresas de outras regiões; as demais (67%) não declararam utilizar esse tipo de serviço (gráfico 9).

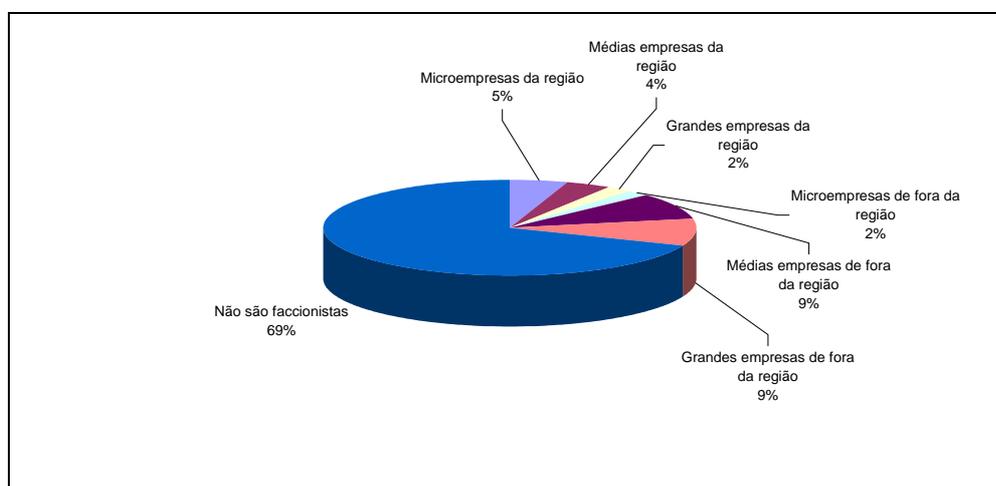
GRÁFICO 9 - SUBCONTRATAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Por outro lado, 5% das empresas declararam trabalhar como faccionistas de microempresas; 4% informaram atender a médias empresas; e 2% atenderam a grandes empresas da região. Já 9% informaram que são contratadas por grandes empresas de outras regiões, assim como outros 9% informaram atender a médias empresas, e 2%, a microempresas de fora da região (gráfico 10). Constatou-se, portanto, que as relações de subcontratação ou facção internas à região ocorrem principalmente entre microempresas e costureiras em domicílio e as demais empresas, enquanto as relações externas à região se dão mais entre as médias e grandes empresas da região e as de fora.

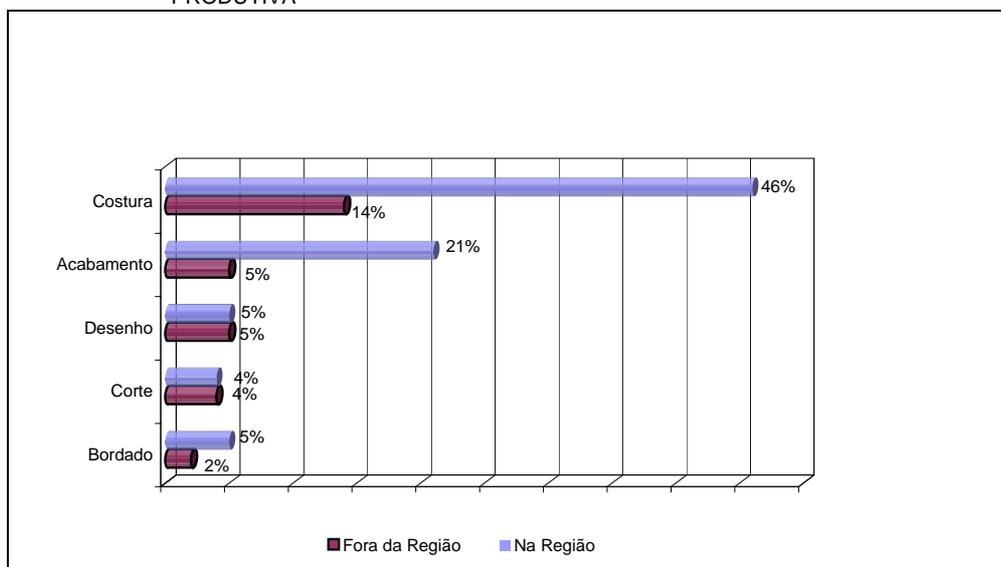
GRÁFICO 10 - EMPRESAS FACCIÓNISTAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Ainda sobre as atividades de subcontratação que as empresas da amostra costumam realizar, a etapa da costura foi sem dúvida a mais solicitada: 46% das empresas declararam já ter subcontratado esse serviço na própria região, sendo que 14% contrataram de outras regiões. A etapa de acabamento foi a segunda mais solicitada; 21% das empresas declararam subcontratá-la na própria região, e 5%, fora dela. Outras etapas do processo produtivo, como *design*, corte, bordado, também foram requisitadas, mas sem grande expressividade (5% ou menos), como mostra o gráfico 11.

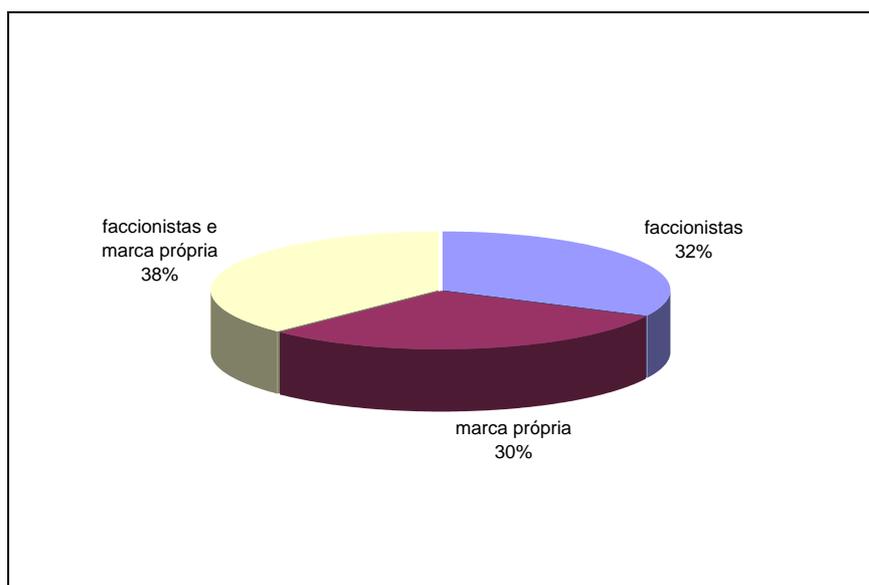
GRÁFICO 11 - SUBCONTRATAÇÃO REALIZADA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS POR ETAPA PRODUTIVA



FONTE: Pesquisa de campo

Esses dados relativos à facção, baseados na informação dos entrevistados, diferem, no entanto, da observação direta desses estabelecimentos, visto que 32% das empresas pesquisadas são faccionistas, 30% têm marca própria e 38% são faccionistas e mantêm marca própria simultaneamente (gráfico 12).

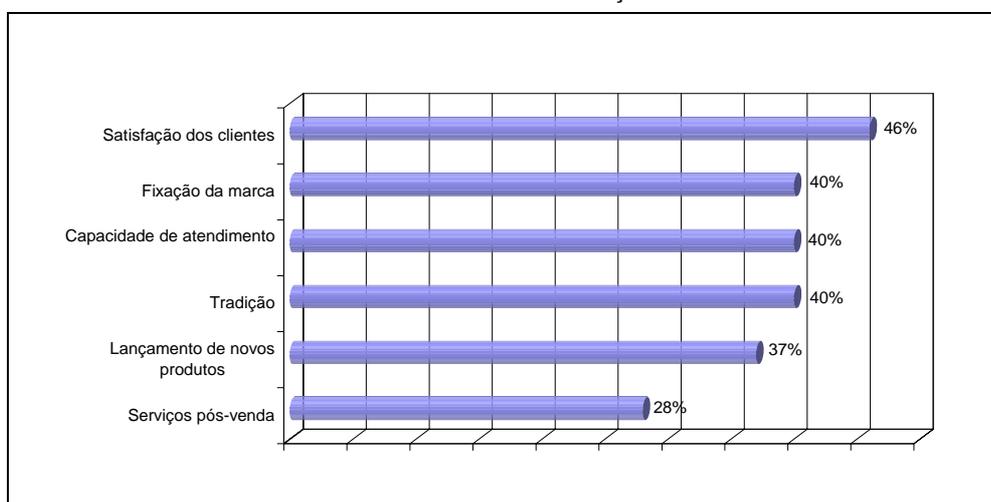
GRÁFICO 12 - TIPOS DE EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

O gráfico 13 refere-se à pesquisa de mercado e comercialização, conforme informações dos empresários entrevistados. Estes consideraram alguns fatores mercadológicos como os mais relevantes para melhorar a atuação da empresa no mercado; 46% deles destacaram a satisfação dos clientes como principal fator; 40% ressaltaram a fixação da marca, a capacidade de atendimento e a tradição; 37%, o lançamento de novos produtos; e 28% ressaltaram serviços pós-venda, independentemente da forma de comercialização dos seus produtos.

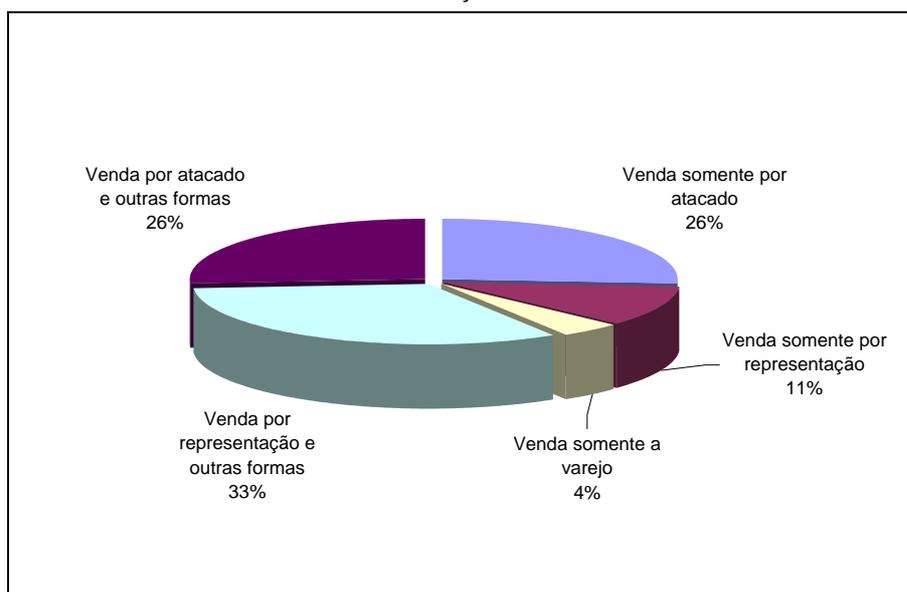
GRÁFICO 13 - PESQUISA DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Nesse aspecto comercial, observou-se pela amostra que 26% das empresas vendem seus produtos somente por atacado; 11% vendem apenas por representação; e 4%, somente a varejo. Muitas empresas, contudo, utilizam-se dessas três modalidades, simultaneamente, predominando na região a venda por representação (33%) e por atacado (26%), como ilustra o gráfico 14.

GRÁFICO 14 - FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS



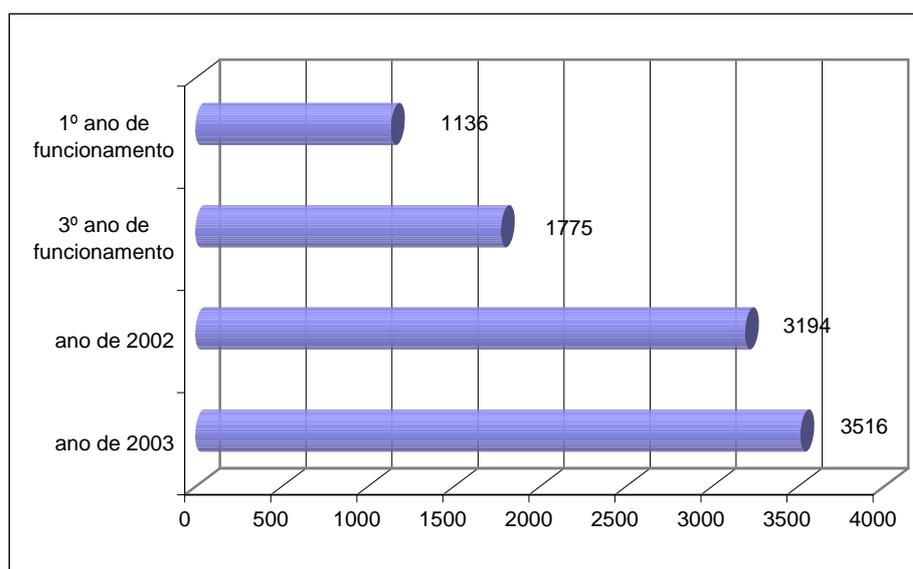
FONTE: Pesquisa de campo

### 5.2.3 Perfil da Mão-de-Obra

Uma característica histórica do segmento Vestuário que se mantém até hoje é o seu grande potencial para gerar empregos, uma vez que seu processo produtivo envolve diversas atividades manuais. Apesar da introdução de melhorias relacionadas à microeletrônica, a concepção básica da máquina de costura é a mesma desde a sua invenção. Isso reflete nitidamente na etapa de montagem ou de costura, a qual concentra cerca de 80% do trabalho. Apesar dos esforços realizados para automatizar essa etapa, ainda não se conseguiu superar integralmente a dificuldade técnica de manipulação de um material como o tecido, registrando-se sucesso apenas na execução de algumas tarefas mais simples, como costura de bolsos e golas (COUTINHO, 1993).

No estudo de caso da Região de Umuarama-Cianorte, segundo dados da amostra, constatou-se que o segmento Vestuário tem gerado de forma progressiva, nos últimos anos, inúmeros postos de trabalho. Ao examinar o total de empregados no primeiro e no terceiro ano de funcionamento das empresas, verificou-se um aumento de 56% no emprego dessas empresas. Já o desempenho do terceiro ano de funcionamento, comparado ao de 2002, mostrou um crescimento de 80% na mão-de-obra. E, comparando-se o desempenho de 2002 com o de 2003, observou-se um aumento de 10% na força de trabalho, como mostra o gráfico 15, que apresenta o total da mão-de-obra dessas empresas, nos respectivos anos.

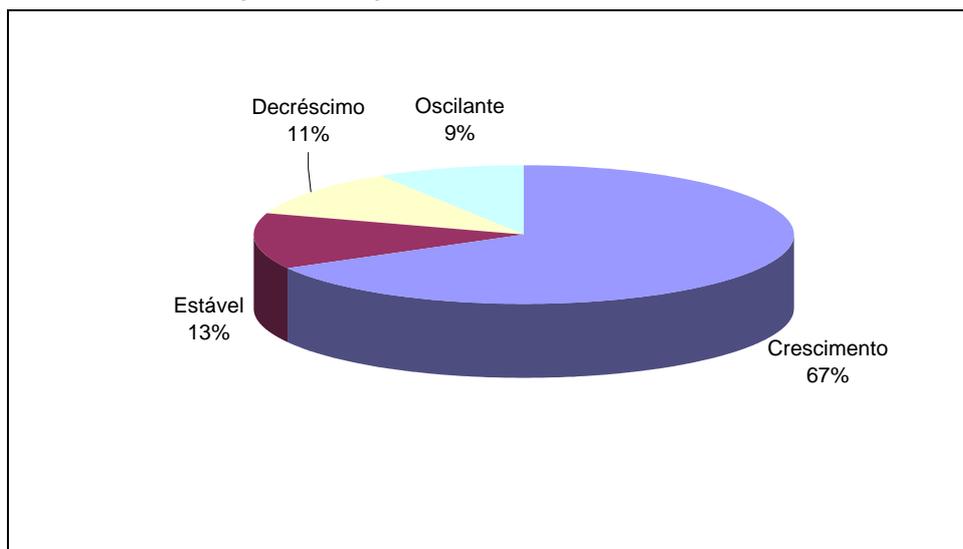
GRÁFICO 15 - TOTAL DE EMPREGADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Ainda em relação ao emprego das empresas entrevistadas, verificou-se que em 67% delas houve crescimento no número de trabalhadores, desde a sua fundação até 2003, 13% mantiveram o mesmo número, e 11% indicaram decréscimo nos postos de trabalho, sendo que 9% apresentaram oscilações no período, como aponta o gráfico 16.

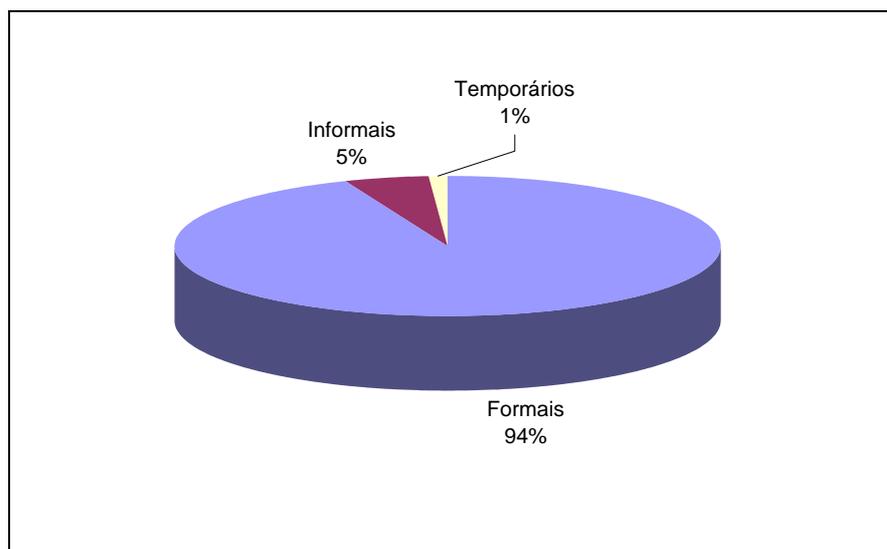
GRÁFICO 16 - EVOLUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Em relação ao vínculo empregatício, 94% dos empregados que trabalham nas empresas da amostra são trabalhadores formais, isto é, possuem carteira de trabalho assinada; 5% são trabalhadores informais, sem registro na carteira de trabalho; e 1% são trabalhadores temporários. Ficou constatado que não havia a presença de estagiários entre o pessoal da produção e da administração nas empresas pesquisadas.

GRÁFICO 17 - TIPOS DE VÍNCULO EMPREGATÍCIODAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

As ocupações da mão-de-obra do segmento de Vestuário envolvem diversas funções, desde as tradicionais, como costureira, até as mais avançadas, como o riscador, que utiliza o sistema CAD, de acordo com as etapas ou atividades do seu processo produtivo, descritas no Anexo.

A tabela 7 apresenta as principais ocupações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, seu respectivo número de empregados e percentual, bem como a idade média e o gênero dos trabalhadores.

TABELA 7 - TRABALHADORES DAS EMPRESAS PESQUISADAS DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE POR ATIVIDADE, OCUPAÇÕES, NÚMERO ABSOLUTO E PERCENTUAL, IDADE MÉDIA E GÊNERO

ATIVIDADE	OCUPAÇÃO	N.º DE TRABALHADORES	%	IDADE MÉDIA	GÊNERO
CRIAÇÃO/DESENHO					
	Modista/Estilista	32	0,93	30	F
	Riscador CAD	8	0,23	27	M
SUBTOTAL		40	1,16	28	F/M
CORTE					
	Cortador	101	2,93	30	F/M (+F)
	Auxiliar de corte	37	1,07	21	F/M (+M)
	Supervisor de corte	13	0,38	35	F
SUBTOTAL		151	4,38	29	F/M
COSTURA					
	Preparador de lotes	74	2,15	24	F/M (+M)
	Costureira	2137	62,01	32	F/M (+F)
	Supervisor de costura	63	1,83	30	F/M (+F)
	Auxiliar de costureira	425	12,33	29	F/M (+F)
	Arrematadeira	218	6,33	22	F/M (+F)
	Costureira de amostra	18	0,52	37	F
	Bordador/Marcador	10	0,29	20	F/M (+F)
	Tecelão	2	0,06	20	M
	Passador	105	3,05	22	F/M
	Revisor de produção	24	0,70	24	F/M (+F)
SUBTOTAL		3076	89,27	26	F/M (+F)
COMPLEMENTAR					
	Pessoal administrativo	106	3,08	29	F/M (+M)
	Expedição	2	0,06		F/M
	Mec. de manutenção	5	0,15		M
	Vendedora/gerente	66	1,91	24	F
SUBTOTAL		179	5,19	26	F/M (+M)
TOTAL		3446	100,00	27	F/M (+F)

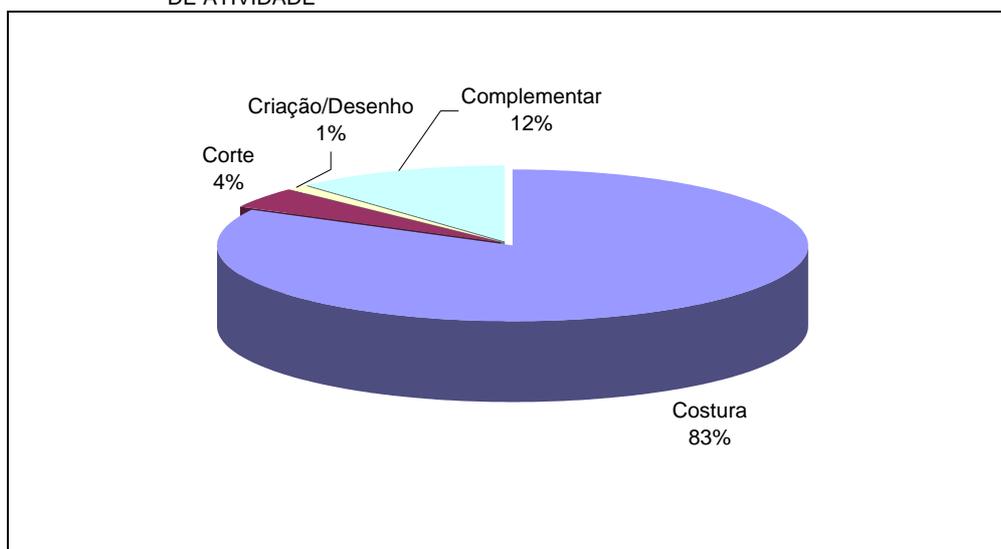
FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: F = mão-de-obra feminina; M= mão-de-obra masculina.

Constatou-se, segundo os dados, que apenas 1,16% dessa mão-de-obra está ligada à atividade de criação/desenho, e 4,38% desempenha a atividade de

corte. A grande maioria, 89,27%, está realmente vinculada à atividade de costura, sendo que 5,19% da mão-de-obra está envolvida com atividades complementares, tais como comercialização e administração, entre outras (gráfico 18).

GRÁFICO 18 - PARTICIPAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA NAS EMPRESAS PESQUISADAS, POR TIPO DE ATIVIDADE



FONTE: Pesquisa de campo

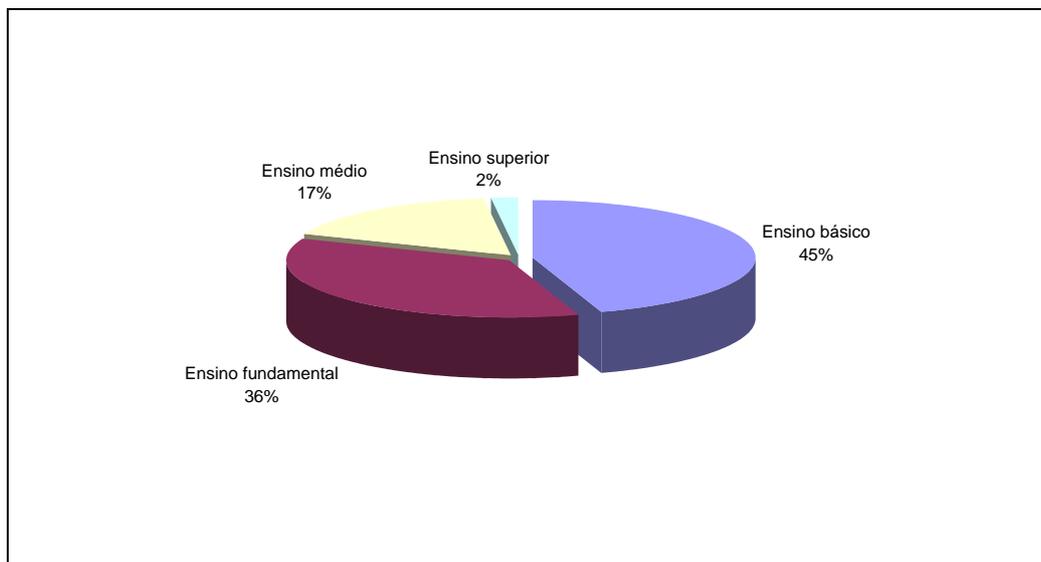
Os trabalhadores que desenvolvem atividade de costura têm, em média, 30 anos de idade, e a maioria é do sexo feminino, como mostra a tradição, mas a tendência indica que inúmeros trabalhadores do sexo masculino estão ingressando nessa atividade. Os trabalhadores que desempenham as atividades de desenho e corte têm por volta de 29 anos de idade e são de ambos os sexos. Nessas atividades, em que ocorreram os maiores avanços tecnológicos do segmento Vestuário, tem havido, sistematicamente, uma redução nos postos de trabalho. Já os indivíduos que trabalham em atividades complementares são mais jovens, tendo cerca de 23 anos de idade, e a maioria é do sexo masculino.

Para traçar o perfil da mão-de-obra do segmento Vestuário, é indispensável examinar seu nível de qualificação – tanto grau de escolaridade como o de treinamento profissional. Nessa pesquisa, considerou-se o ensino formal em quatro níveis: a) ensino básico – até sete anos de estudo; b) ensino fundamental

completo – oito anos de estudo; c) ensino médio completo – onze anos de estudo; e d) superior completo – quinze anos de estudo.

Das informações obtidas nas entrevistas, verificou-se que 45% dos trabalhadores das empresas da amostra possuem o ensino básico, 36% completaram o ensino fundamental, 17% têm o ensino médio e apenas 2% possuem o ensino superior (gráfico 19). Esse resultado mostra claramente que a maioria das atividades desenvolvidas no segmento Vestuário não exige elevado grau de escolaridade de seus trabalhadores. Contudo, nos últimos anos, novas ocupações estão surgindo com a introdução da automação e *softwares* nas atividades de desenho e corte, além da demanda nas etapas de criação e modelagem, em razão da elevada concorrência do mercado, o que tem exigido dos trabalhadores maior qualificação e treinamento para assumirem essas funções.

GRÁFICO 19 - ESCOLARIDADE DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS PESQUISADAS

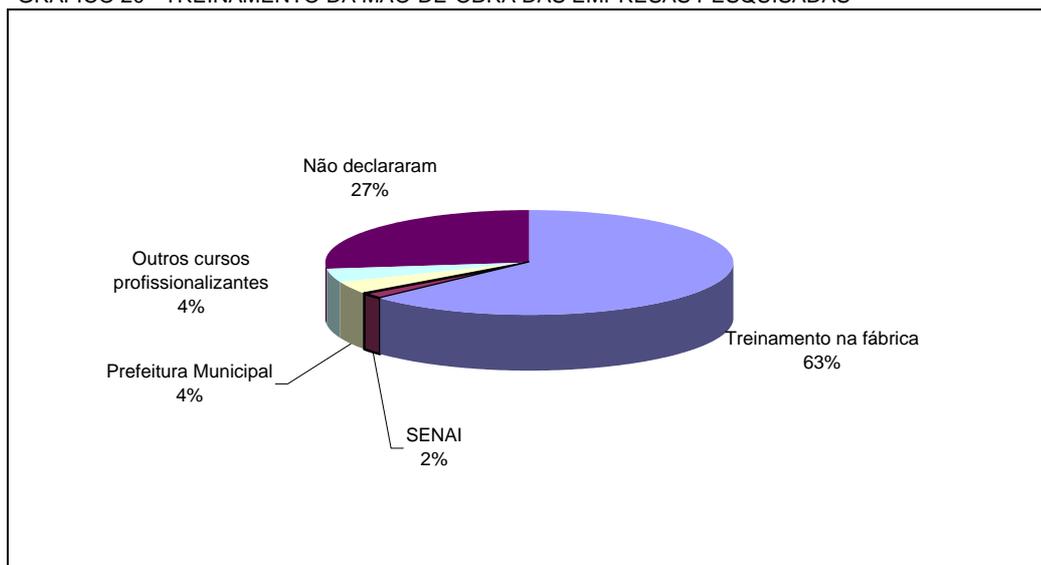


FONTE: Pesquisa de campo

Em relação ao treinamento da mão-de-obra, conforme informações obtidas nas entrevistas, verificou-se que, freqüentemente, a maioria dos trabalhadores (63%) é treinada na própria empresa; 2% deles são treinados no Senai; 4% na prefeitura do seu município; e 4% em outros cursos profissionalizantes da região (gráfico 20). Por outro

lado, 4% das empresas declararam raramente treinar seus trabalhadores; 7% raramente utilizaram os serviços do Senai; 4% raramente usaram os serviços da prefeitura; e 6%, os de outros cursos profissionalizantes. Pode-se, então, concluir que a qualificação adquirida em geral é do tipo *learning by doing*, no próprio chão da fábrica.

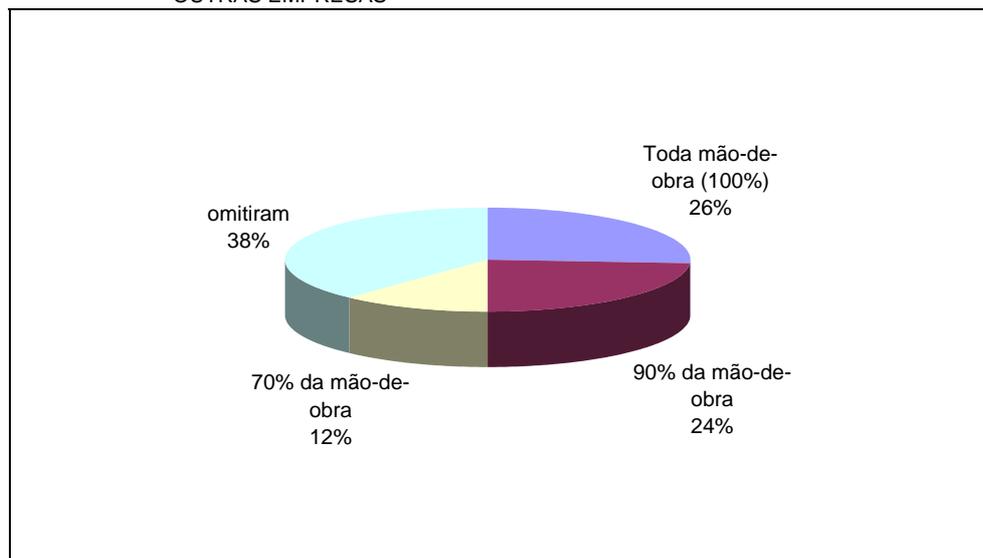
GRÁFICO 20 - TREINAMENTO DA MÃO-DE-OBRA DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Esse fato acaba refletindo na origem da mão-de-obra das empresas entrevistadas; constatou-se que a maioria dos empregados veio de outras empresas de confecção. Especificamente, 26% das empresas declararam que todos os seus trabalhadores tinham trabalhado anteriormente em outras empresas do ramo; 24%, que 90% dos empregados vieram de outras empresa; e 12% delas afirmaram que 70% deles vieram de outras fábricas (gráfico 21).

GRÁFICO 21 - EMPRESAS PESQUISADAS QUE CONTRATARAM MÃO-DE-OBRA TREINADA EM OUTRAS EMPRESAS



FONTE: Pesquisa de campo

Outra fonte de mão-de-obra provém do trabalho em domicílio. Cerca de 18% das empresas entrevistadas declararam que todos os seus empregados já tinham sido trabalhadores em domicílio, e 12% delas afirmaram que 90% tinham sido trabalhadores em domicílio anteriormente. Por outro lado, em 7% das empresas todos os empregados foram admitidos sem experiência anterior; em 14% delas, 90% da mão-de-obra admitida não tinha experiência; e em 14%, delas, 70% dos empregados não tinham experiência anterior.

Assim, o percentual de investimento das empresas na qualificação da mão-de-obra é praticamente nulo, visto que grande contingente dos trabalhadores é treinado na própria fábrica, aprendendo ao mesmo tempo em que desenvolvem suas funções.

Isso sugere que a mão-de-obra do segmento Vestuário da região necessita receber treinamento mais especializado, aperfeiçoamento, bem como elevar seu nível de ensino formal, o que poderá torná-la mais capacitada às exigências do mercado.

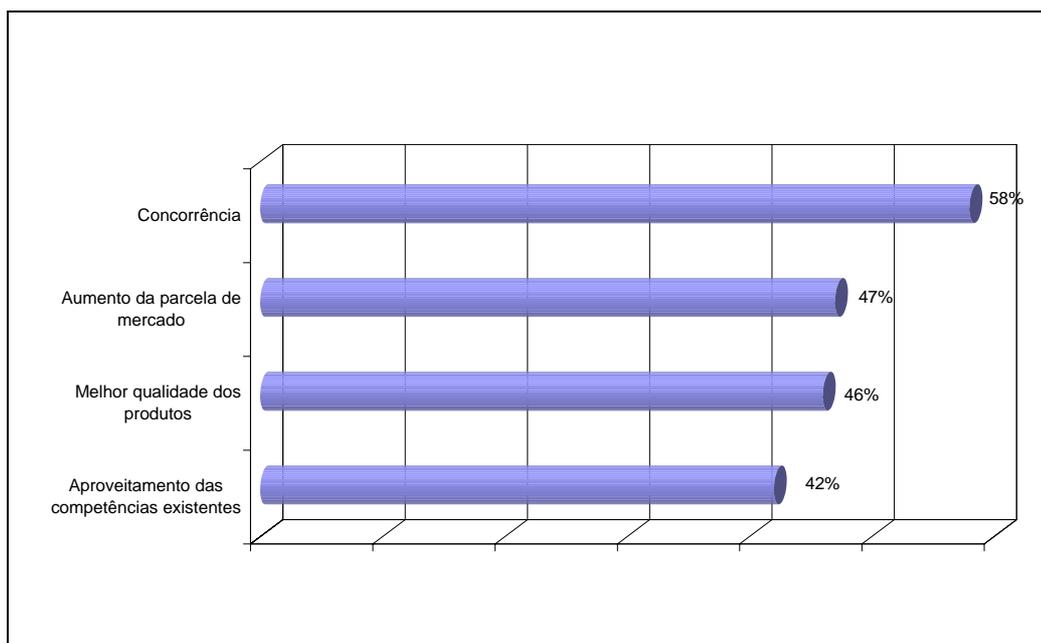
#### 5.2.4 Nível Tecnológico do Segmento Vestuário

Neste tópico, examinam-se os fatores que levam as empresas entrevistadas a inovar, as fontes de informação tecnológica disponíveis, o nível de investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D&I), as atividades

desenvolvidas na área de P&D&I na empresa, o pessoal envolvido, bem como as principais inovações de produto e de processo alcançadas nos últimos anos.

Quanto aos fatores que conduzem as empresas a inovar, a maioria dos empresários entrevistados (58%) indicou que a concorrência é, sem dúvida, o fator mais importante. Já 47% dos empresários consideraram a possibilidade de aumentar a parcela de mercado como sendo o segundo fator mais importante para a empresa inovar. O terceiro fator mencionado por 46% dos entrevistados está relacionado à capacidade de melhorar a qualidade dos bens produzidos. E o quarto fator, citado por 42% dos empresários, está vinculado ao aproveitamento das competências existentes (gráfico 22).

GRÁFICO 22 - PRINCIPAIS FATORES QUE LEVAM AS EMPRESAS A INOVAR

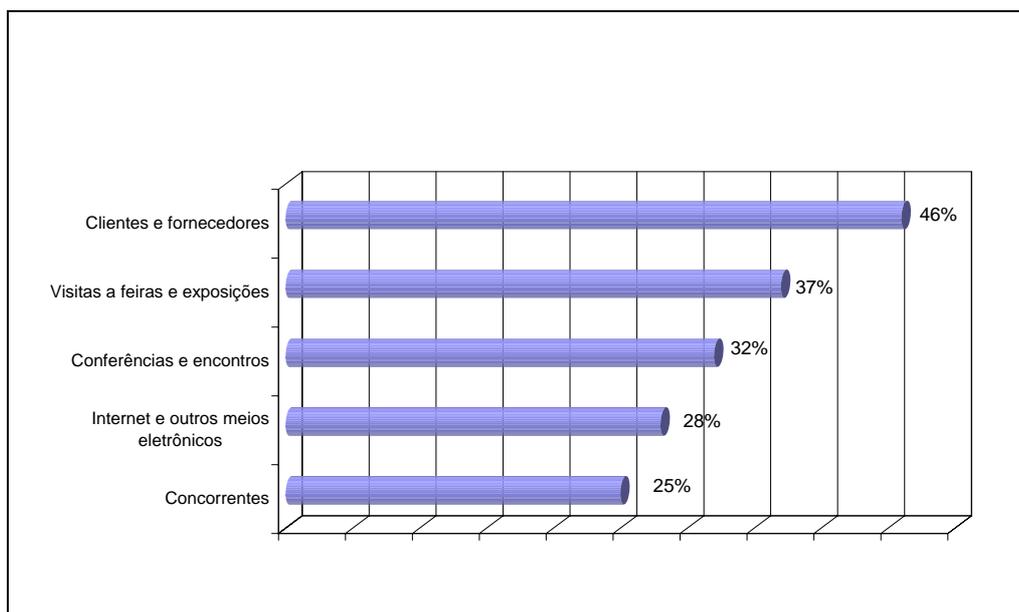


FONTE: Pesquisa de campo

Por outro lado, 11% dos entrevistados consideraram a diversificação produtiva o fator menos importante para as empresas inovarem, o que pode ser justificado pelo fato de o segmento Vestuário da Região de Umuarama-Cianorte ter se especializado na produção de *jeans*. Assim, as empresas não teriam interesse em diversificar sua produção.

As fontes de informação tecnológica utilizadas mais freqüentemente nesse segmento, conforme os dados amostrais, são obtidas, em primeiro lugar, pelos próprios clientes e fornecedores, o que representa a opinião de 46% dos empresários entrevistados. A segunda maior fonte de informação tecnológica mais freqüente, citada por 37% dos entrevistados, são as visitas a feiras e a exposições no Brasil, a exemplo da Fenit, em São Paulo. Em terceiro lugar estão as conferências e encontros, segundo 32% dos entrevistados. A quarta fonte mais freqüente, de acordo com 28% dos empresários, advém de informações por via de internet e outros meios eletrônicos. Em quinto lugar, as fontes de informação, segundo 25% dos empresários, advêm dos próprios concorrentes. Esses resultados vêm ilustrados no gráfico 23.

GRÁFICO 23 - FONTES DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA UTILIZADAS COM MAIS FREQUÊNCIA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Ocasionalmente, a maior fonte de informações tecnológicas, de acordo com a opinião de 23% dos empresários entrevistados, é obtida via fornecedores de máquinas e equipamentos. Na ocasião da compra desses bens de capital, que ocorre de tempos em tempos, as fábricas ampliam sua capacidade produtiva e seus

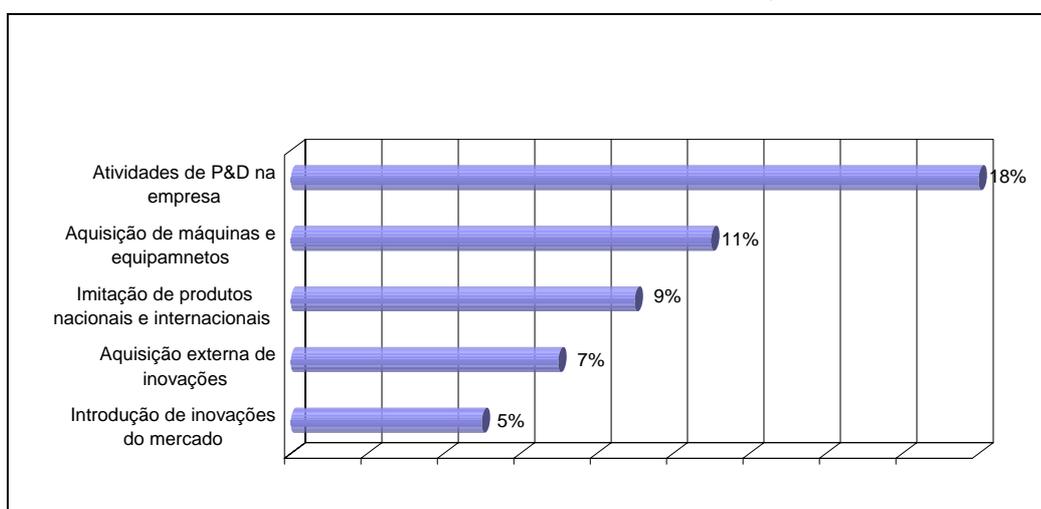
empresários têm a oportunidade de se atualizar e incorporar as novas tecnologias em suas empresas.

Ainda no que se refere à P&D&I, observou-se que, das empresas entrevistadas, apenas 25% investem, em média, 2,7% do seu faturamento nas atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, o que representa uma parcela bastante insignificante em seus investimentos.

Com relação ao pessoal envolvido nas atividades de P&D&I, em 11% das empresas entrevistadas há, em média, dois trabalhadores de nível superior lotados em atividades de P&D; em 19% das empresas há, em média, um trabalhador de nível médio ou superior lotado no setor de *design*, moda ou projeto; e em 16% delas há, em média, três trabalhadores de nível médio ou técnico lotados no setor de controle de qualidade.

Quanto às atividades contínuas de P&D&I, 18% das fábricas entrevistadas possuem atividades de pesquisa e desenvolvimento na própria empresa; 11% delas declararam adquirir máquinas e equipamentos de forma contínua; 9% imitam os produtos nacionais e internacionais continuamente; 7% adquirem externamente as inovações; e 5% introduzem inovações tecnológicas do mercado também de forma contínua (gráfico 24).

GRÁFICO 24 - ATIVIDADES CONTÍNUAS EM P&D&I DAS EMPRESAS PESQUISADAS

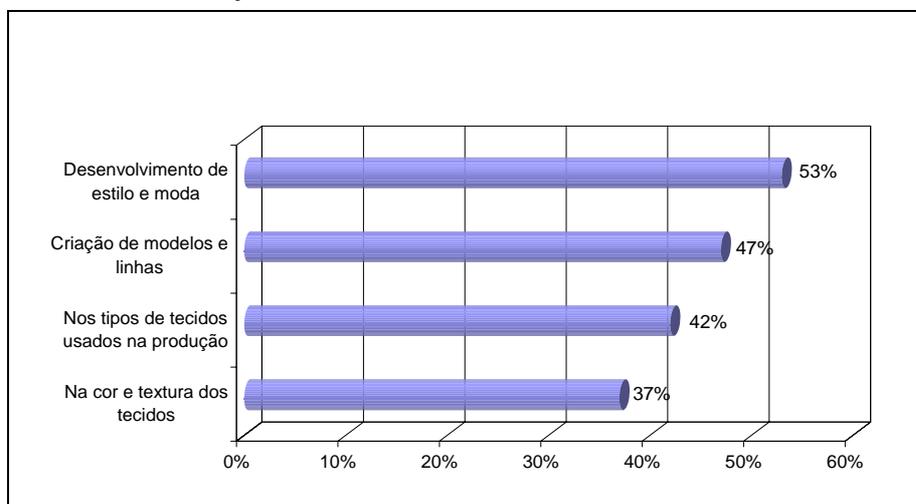


FONTE: Pesquisa de campo

Por outro lado, algumas empresas desenvolvem de forma ocasional essas atividades de P&D&I internamente. Dentre as empresas entrevistadas, 7% declararam treinar e preparar tecnicamente o pessoal para a produção e distribuição; 5% desenvolvem atividades de P&D&I ocasionalmente; 5% adquirem máquinas e equipamentos também ocasionalmente; e outros 5% das empresas imitam os produtos nacionais e internacionais de forma ocasional.

Dadas as características do segmento Vestuário, as inovações de produto, nos últimos anos, segundo os empresários da amostra, ocorreram principalmente: na etapa de desenho, com o desenvolvimento de estilo e moda, na opinião de 53% deles; na criação de modelos e linha, de acordo com 47% dos entrevistados; nos insumos, basicamente nos tecidos utilizados na produção, segundo 42% deles; e nas características do tecido, em termos de cor e textura, conforme a opinião de 37% dos entrevistados (gráfico 25).

GRÁFICO 25 - INOVAÇÕES DE PRODUTO OCORRIDAS AS EMPRESAS PESQUISADAS

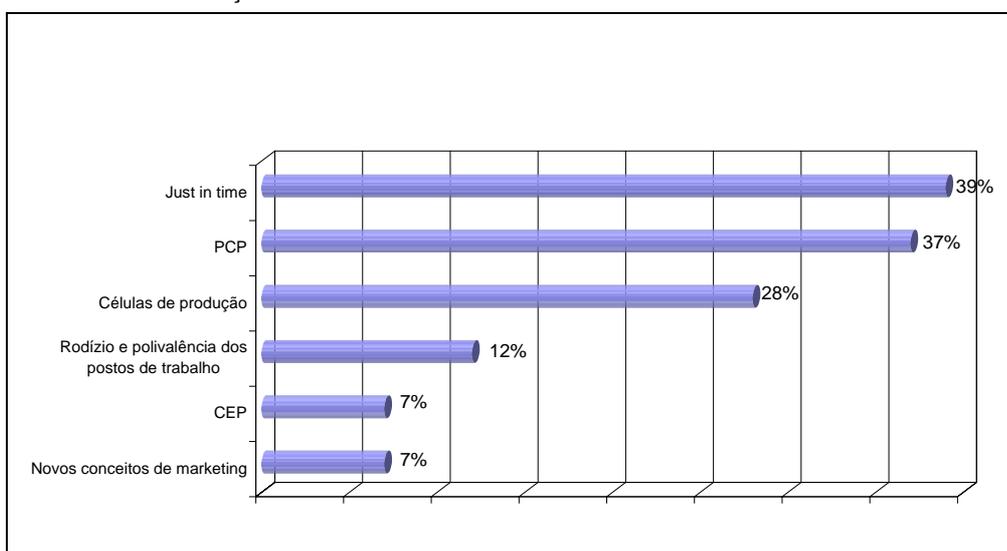


FONTE: Pesquisa de campo

Já as inovações de processo, no mesmo período, segundo os empresários entrevistados, ocorreram principalmente: a) pela adoção da técnica *just-in-time*, ou seja, pela produção em estoque mínimo, com eliminação de desperdícios, manufatura de fluxo contínuo, esforço contínuo na resolução de problemas e melhoria contínua dos processos, na opinião de 39% dos entrevistados; b) pelo

planejamento de controle da produção (PCP), do fluxo de trabalho e necessidade de materiais, acompanhamento dos pedidos e programação da produção, na opinião de 37% dos entrevistados; c) pela adoção de células de produção, segundo 28% dos empresários; d) pelo rodízio e pela polivalência nos postos de trabalho, de acordo com 12% dos entrevistados; e) pelo controle estatístico de processos (CEP) - projeto, produção, qualidade e economicidade –, segundo 7% deles; f) por novos conceitos de *marketing*, conforme opinião de 7% dos entrevistados.

GRÁFICO 26 - INOVAÇÕES DE PROCESSO ADOTADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Com essa análise, evidencia-se que no segmento Vestuário, um dos mais tradicionais da Região de Umuarama-Cianorte, as empresas têm procurado inovar tanto no produto final, dadas as exigências do mundo da moda, como no processo de produção, na medida em que os empresários vêm incorporando novas técnicas no processo produtivo e na gestão da mão-de-obra.

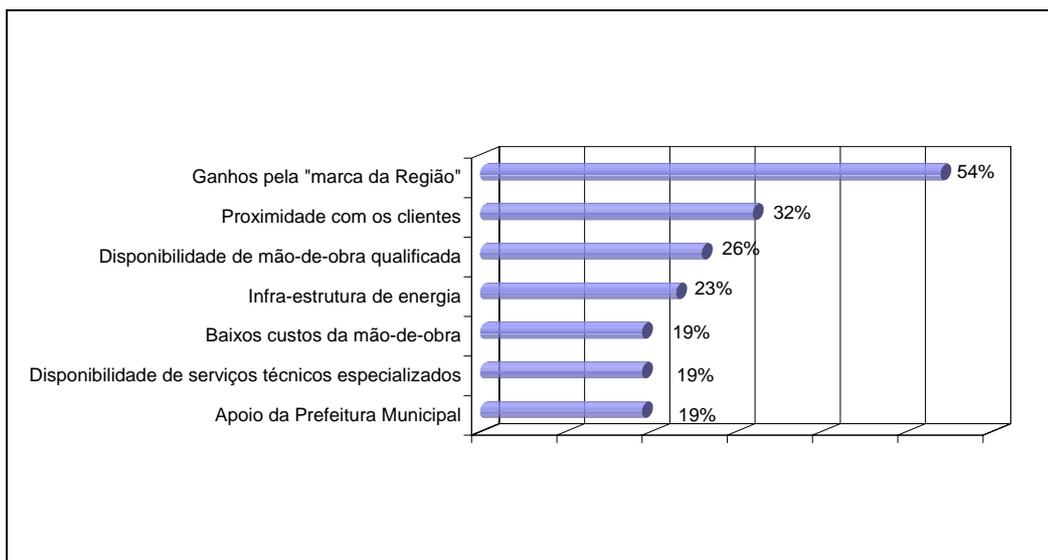
#### 5.2.5 Interação e Coordenação entre os Agentes e a Governança Local

Uma das principais características do Arranjo Produtivo Local (APL) diz respeito à ambiência e à interação entre os diversos agentes participantes da aglomeração industrial.

Neste tópico, são analisadas essas características, destacando as vantagens de as empresas estarem localizadas na Região de Umuarama-Cianorte, bem como examinam-se a disponibilidade de serviços técnicos, os atributos da mão-de-obra regional e as ações cooperativas existentes entre as empresas e os demais agentes da região. São enumerados os parceiros mais frequentes, os resultados das ações conjuntas realizadas pelas empresas, os principais agentes com liderança regional, verificado o nível de apoio dos órgãos associativos da região, além de serem investigadas as sugestões dos empresários entrevistados em relação à melhoria da ambiência e à integração regional.

Entre as vantagens de as empresas estarem localizadas em Cianorte, Umuarama e imediações, a mais importante delas, mencionada pela maioria dos empresários entrevistados (54%), refere-se aos ganhos auferidos pela “marca da região” ou pelo prestígio regional, visto que as confecções desses municípios tornaram-se bastante conhecidas nacionalmente, nos últimos anos. Cabe lembrar que a região é também conhecida como O Corredor da Moda. Em segundo lugar, na opinião de 32% dos entrevistados, está a vantagem da proximidade com os clientes ou consumidores, graças ao sistema de vendas para atacadistas de outras localidades que visitam a região. Em terceiro lugar, de acordo com 26% dos empresários, a vantagem está na disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região. Já em quarto lugar, 23% deles citaram a infra-estrutura de energia disponível na região. Na opinião de 19% dos empresários, em quinto lugar estão as vantagens dos baixos custos da mão-de-obra, a disponibilidade de serviços técnicos especializados, bem como o apoio recebido da Prefeitura Municipal (gráfico 27).

GRÁFICO 27 - VANTAGENS DE AS EMPRESAS PESQUISADAS ESTAREM LOCALIZADAS NA REGIÃO



FONTE: Pesquisa de campo

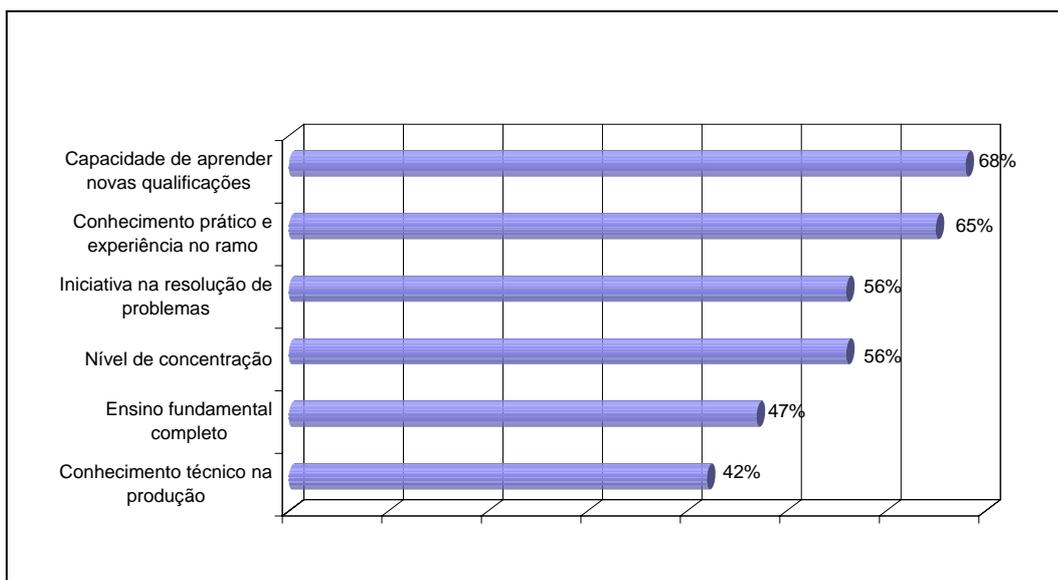
Por outro lado, alguns empresários declararam que as vantagens de estarem na região são relativamente baixas, principalmente no que tange à disponibilidade de mão-de-obra qualificada, na opinião de 47% deles; aos baixos custos da mão-de-obra (44%); à disponibilidade de serviços técnicos especializados (30%); e à proximidade com universidades e centros de pesquisa e ao apoio da Prefeitura e do Sebrae (19%).

Quanto à disponibilidade de serviços técnicos, 26% dos empresários entrevistados declararam que a assistência técnica e a manutenção dos equipamentos ofertadas por técnicos da região é relativamente boa e freqüentemente utilizada em suas empresas. Já 11% deles declararam utilizar serviços técnicos de gestão e para solução de problemas de produção. Por outro lado, alguns empresários (14%) afirmaram que é relativamente baixa a freqüência de uso da assistência técnica local e de serviços de treinamento de pessoal; e 11% usam pouco os serviços técnicos de gestão e solução de problemas organizacionais.

Entre os principais atributos da mão-de-obra regional, a maioria dos empresários entrevistados (68%) destacou primeiramente a capacidade de os trabalhadores aprenderem novas qualificações; 65% citaram o conhecimento prático

e a experiência desses trabalhadores no ramo de confecções; 56% salientaram a iniciativa na resolução de problemas desses profissionais, bem como o seu nível de concentração; 47% ressaltaram a importância de possuírem Ensino Fundamental completo; e 42% priorizaram o conhecimento técnico desses trabalhadores na produção (gráfico 28).

GRÁFICO 28 - PRINCIPAIS ATRIBUTOS DA MÃO-DE-OBRA, SEGUNDO AS EMPRESAS PESQUISADAS



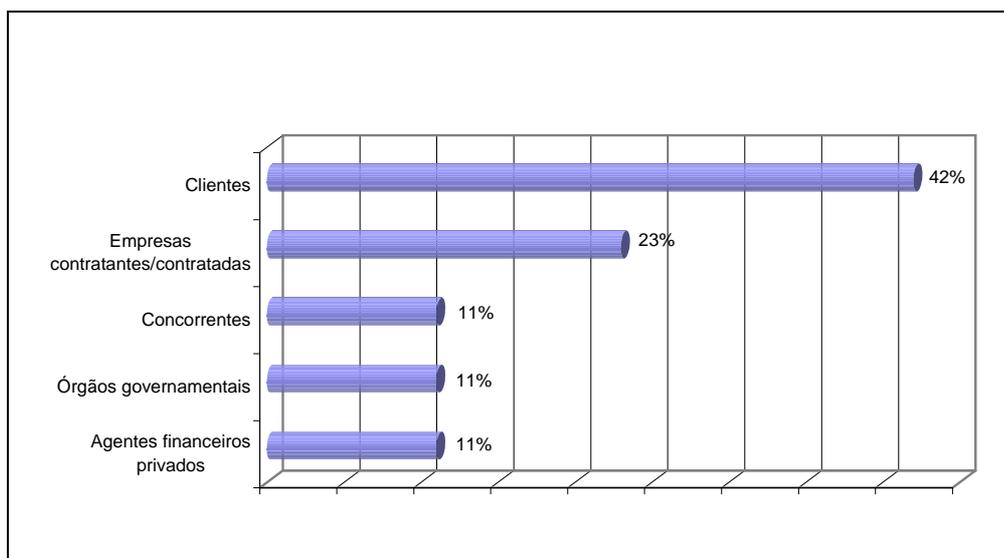
FONTE: Pesquisa de campo

Em relação às ações cooperativas existentes entre empresas e outros agentes da região, segundo o depoimento dos empresários entrevistados, a maior integração acontece na comercialização dos bens produzidos, sendo que 19% declararam fazer parte do Sindicato Patronal e da Associação do Comércio e da Indústria. A cooperação ocorre também na forma de viagens conjuntas a feiras do ramo, na opinião de 16% dos empresários, e na realização de feiras na região, na opinião de 14% deles.

As parcerias mais frequentes, na opinião dos empresários, ocorrem principalmente dentro da região, com os próprios clientes ou consumidores, segundo 42% deles; entre empresas contratantes e subcontratadas (23%); e ainda com os concorrentes, órgãos governamentais e agentes financeiros privados (11%),

conforme o gráfico 29. Alguns empresários declararam haver parcerias com agentes de fora da região – com clientes ou consumidores (11%) e entre empresas contratantes e subcontratadas (9%).

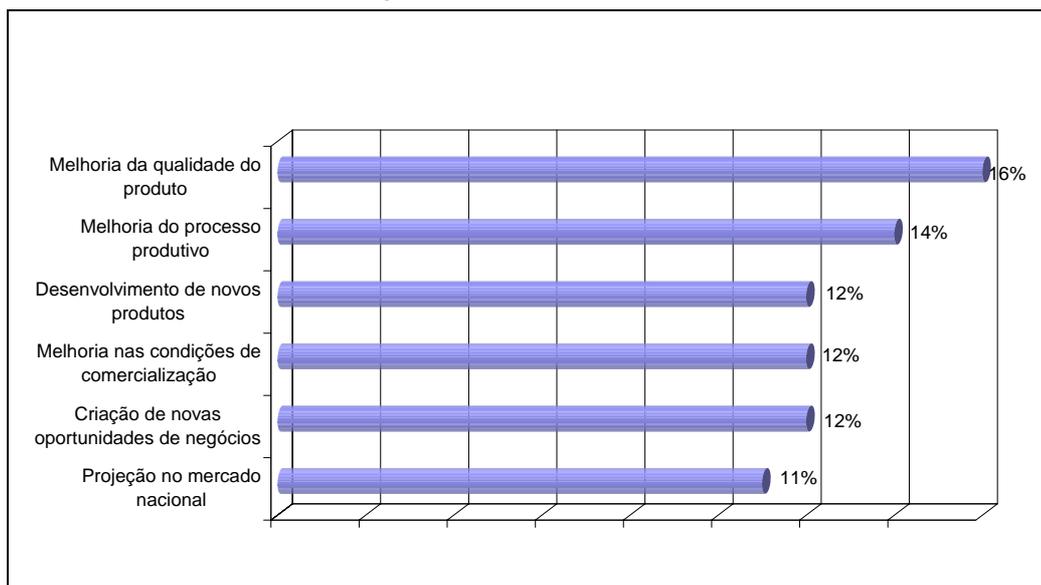
GRÁFICO 29 - PRINCIPAIS PARCERIAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Pesquisa de campo

Os resultados das ações conjuntas já realizadas pelas empresas, segundo depoimento dos empresários entrevistados, contribuíram principalmente para a melhoria da qualidade do produto, na opinião de 16% deles; para a melhoria do processo produtivo (14%); para o desenvolvimento de novos produtos, melhoria nas condições de comercialização e criação de novas oportunidades de negócios (12%); e para a projeção do nome da empresa no mercado nacional (11%), como mostra o gráfico 30.

GRÁFICO 30 - RESULTADOS DAS AÇÕES CONJUNTAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

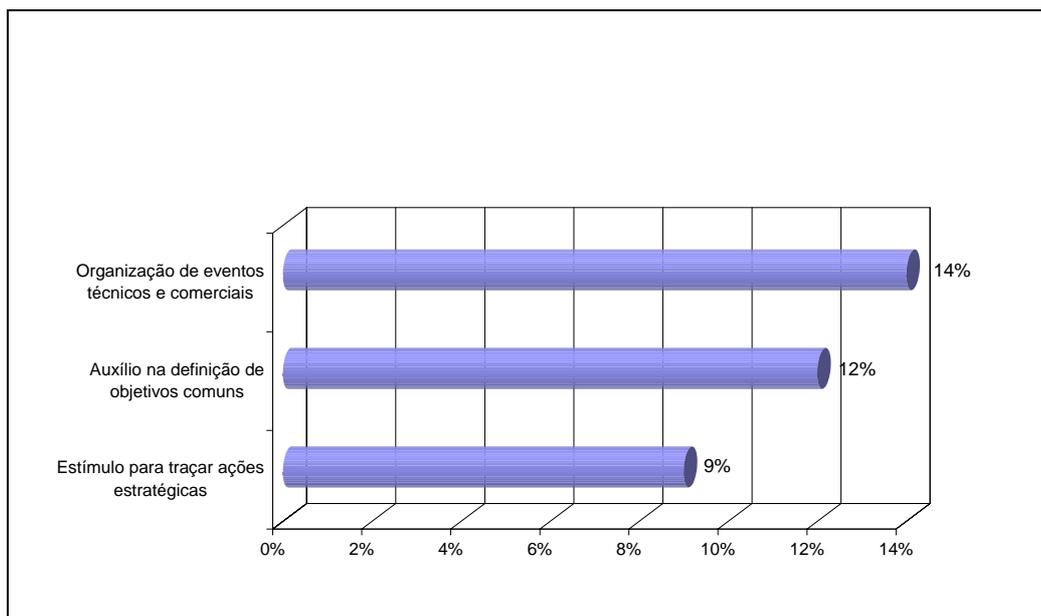


FONTE: Pesquisa de Campo

Na opinião dos empresários entrevistados, os principais agentes que têm exercido funções de liderança regional são, em primeiro lugar, as grandes empresas da região (26%); em segundo lugar, a Associação do Comércio e da Indústria (19%); e em terceiro lugar, a Prefeitura Municipal (7%).

O apoio dos órgãos associativos da região, conforme depoimento dos entrevistados, foi direcionado especialmente para organizar eventos técnicos e comerciais, na opinião de 14% dos empresários; auxiliar a definição de objetivos comuns (12%); e estimular a percepção de visões do futuro para traçar ações estratégicas (9%) – gráfico 31. Com menor incidência, o apoio desses órgãos associativos foi no sentido de apresentar reivindicações junto ao Governo (9%) e criar fóruns e um ambiente para discussão (7%).

GRÁFICO 31 - APOIO DOS ÓRGÃOS ASSOCIATIVOS DA REGIÃO



FONTE: Pesquisa de campo

No final das entrevistas, foram solicitadas algumas sugestões aos empresários para a melhoria do desempenho do segmento Vestuário na região, com o apoio dos diversos agentes, especialmente do Governo do Estado.

A sugestão mais citada, segundo 49% dos entrevistados, referia-se à importância de investir mais no *marketing* da região. Na opinião deles, embora as confecções fabricadas em Cianorte, Umuarama e imediações sejam comercializadas em muitos estados do País, pode-se aumentar as vendas no próprio Estado do Paraná, em outros estados e no Mercosul, considerando seu potencial produtivo. Segundo esses empresários, o Governo poderia intensificar a divulgação do segmento que mais gera emprego no Estado, especialmente O Corredor da Moda – Londrina, Maringá, Apucarana, Umuarama e Cianorte.

Outra sugestão relevante, segundo 44% dos entrevistados, destaca o papel do Estado na liberação de linhas de crédito para as empresas do ramo, especialmente para financiar instalações, capital de giro e aquisição de máquinas e equipamentos, visto que o segmento é constituído por grande número de micro e pequenas empresas, sem, no entanto, esquecer as médias e grandes, que ultimamente estão buscando outras regiões.

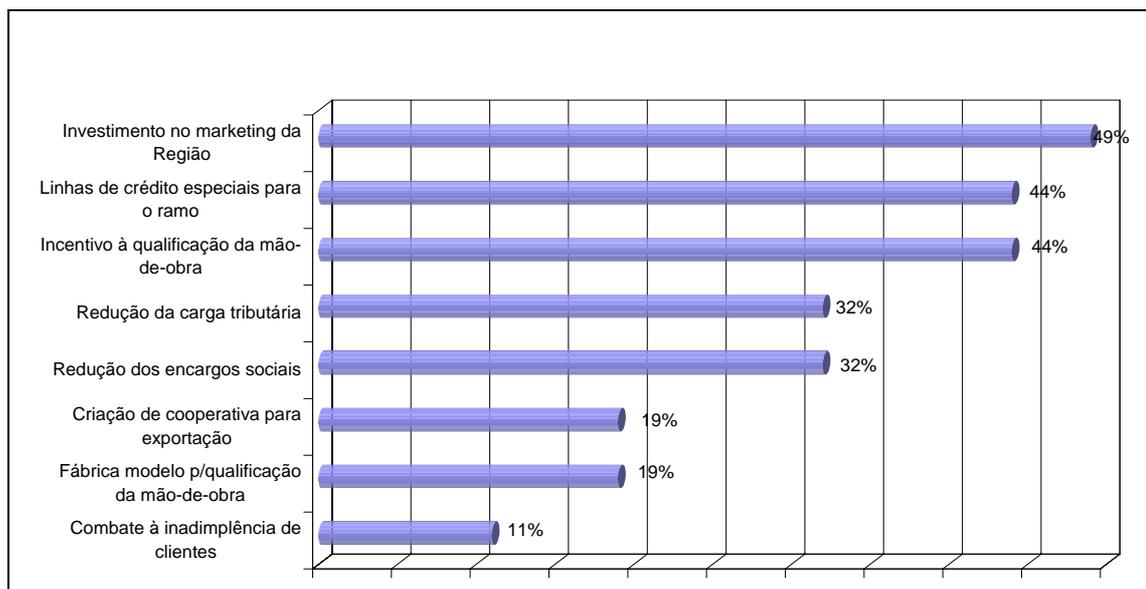
Na opinião de 44% dos empresários, o Governo, juntamente com as prefeituras, podem incentivar a qualificação da mão-de-obra, disponibilizando cursos profissionalizantes gratuitos, especialmente na área de corte, costura, desenho, modelagem e mecânica, tendo em vista a grande demanda das empresas de confecções por mão-de-obra mais qualificada.

Um aspecto não menos importante foi lembrado por 32% dos entrevistados. Diz respeito à carga tributária que incide sobre as empresas do segmento. Segundo depoimento de alguns empresários, muitas empresas optam por não crescer para não aumentar sua carga tributária. Outra questão mencionada pelos empresários refere-se especificamente aos encargos sociais ou trabalhistas, que, segundo eles, devem ser simplificados, pois oneram demasiadamente as empresas, dificultando a contratação de mais empregados e, conseqüentemente, o crescimento da sua produção e do seu faturamento.

Uma idéia inovadora partiu de 19% dos entrevistados, que sugeriram a criação de uma cooperativa formada por empresas do ramo de confecções, o que incentivaria a exportação, além de construir uma fábrica modelo, que possibilitaria o treinamento e qualificação dos seus trabalhadores.

A última sugestão relevante por parte de 11% dos empresários consiste em implantar um sistema eficiente no combate à inadimplência de clientes, visto que um dos problemas enfrentados pelos empresários é o elevado número de cheques pré-datados sem fundo ou promissórias não quitadas no prazo devido. Essas sugestões estão listadas no gráfico 32.

GRÁFICO 32 - SUGESTÕES DOS EMPRESÁRIOS DA REGIÃO



FONTE: Pesquisa de campo

## 6 ÓRGÃOS INSTITUCIONAIS REPRESENTATIVOS DA REGIÃO

Nesta sessão, são analisadas as entidades com maior destaque na organização empresarial e de apoio ao APL da Região Umuarama-Cianorte. A entrevista a esses órgãos seguiu um roteiro que contemplou a estrutura das instituições e as atividades que desenvolvem para o segmento de vestuário, bem como verificou o nível de interação destas com as empresas e o demais agentes do APL.

### 6.1 ASAMODA – ASSOCIAÇÃO DOS *SHOPPINGS* ATACADISTAS DA MODA DE CIANORTE

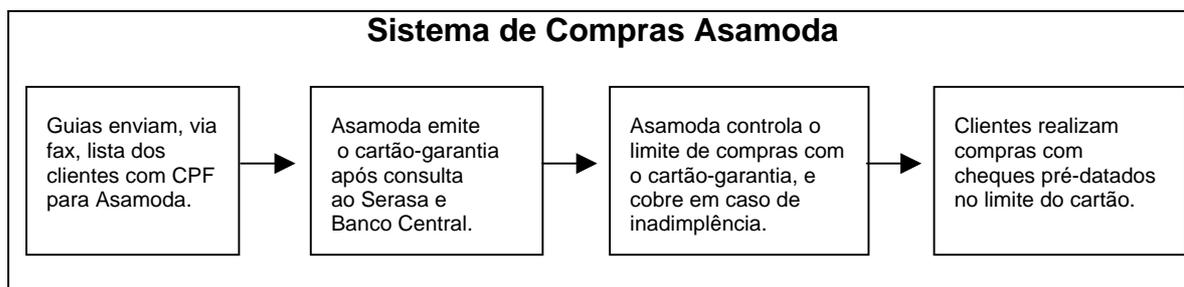
A Associação dos *Shoppings* Atacadistas de Moda de Cianorte (Asamoda) constitui a entidade mais importante e representativa do segmento do vestuário da região de Umuarama-Cianorte. Fundada em 2000 por dois empresários do setor, trata-se de uma cooperativa de venda que tem como objetivo gerenciar o sistema de vendas atacadistas dos *shoppings* do vestuário. Localizada no município de Cianorte, atualmente congrega 350 empresas associadas que mantêm loja em um dos cinco *shoppings* especializados no setor atacadista do vestuário. Constituindo-se em dois grupos, o primeiro situado na Rua Paraíba: Nabhan, criado em 1989, com 110 lojas; Cia Vest Mercosul, fundado em 1994; e Uni *Shopping*, instalado em 1989, atualmente com 50 lojas; além desses *shoppings*, conta como associadas as lojas independentes da Rua Paraíba, “Rua da Moda”; e, o segundo localizado na Rodovia PR-323: Uninvep, com 70 lojas; e Dallas, instalado em 1993, com 52 lojas.

A Asamoda apresenta uma estrutura física moderna composta de ampla sede, localizada nas proximidades dos *shoppings*, 2 micro-ônibus para transporte dos clientes entre os *shoppings* associados e um corpo funcional direto formado por 22 empregados. A entidade mantém vários veículos de divulgação: a) catálogo das lojas (nome fantasia da empresa, tipo de confecções e telefone); b) a revista *Bi-Anuário da Indústria do Vestuário*, com páginas publicitárias das empresas

associadas; c) informativo para os associados, com notícias de interesse da categoria; d) demonstrativos financeiros e estatísticos das operações da associação, tais como clientes cadastrados, guias cadastrados, demonstrativos da evolução das vendas, relatórios dos cartões-garantias e venda média de cada Guia de Compra, valores das comissões pagas aos guias e à Asamoda, bem como o total de vendas por origem dos clientes (Estados da Federação).

### 6.1.1 Sistema Asamoda de Vendas ao Atacado

Com investimento em torno de R\$ 600 mil, o Sistema Asamoda de Vendas ao Atacado foi construído tendo como base de operações uma rede de computadores, com fibra ótica, interligando *on line* todas as lojas associadas à central na sede da entidade.



O fluxo do Sistema de Vendas Asamoda inicia-se com os Guias de Compras, os quais enviam, por fax, do seu local de origem para a Asamoda, os dados cadastrais dos clientes. Pelo número do CPF, a Asamoda verifica, junto ao Banco Central e Serasa, a situação creditícia do cliente. Tendo seu crédito liberado, o cliente é autorizado a realizar compras com cheques pré-datados. Normalmente, os clientes chegam a Cianorte de ônibus fretado pelo próprio Guia de Compras.<sup>4</sup> As compras efetuadas são controladas pelo Sistema Asamoda, que acusa o limite de crédito de cada cliente e suas operações de compras, gerando outros controles do

---

<sup>4</sup>A cidade recebe diariamente cerca de 30 ônibus de clientes atacadistas.

sistema (cálculo e contabilização de créditos referentes às comissões dos guias, taxa para o Asamoda, além de controles e estatísticas gerais). As operações financeiras são realizadas através do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), com posto de atendimento na sede da Asamoda.

Portanto, a automatização do controle de venda feita por cartão autoriza compras do cliente e controla o limite de cobertura, além de permitir o cálculo das comissões sobre o valor das compras para os guias – em torno de 9% a 10% – e da Asamoda – de 2%.

Se clientes emitirem cheques sem fundos, os guias e a Asamoda não recebem suas comissões. Nesse caso, o sistema dá cobertura e reembolsa os cheques de até R\$ 300,00 por cliente, com o cartão garantia. Posteriormente, a Asamoda realiza a cobrança como título extrajudicial.

#### 6.1.2 Guias de Compras

Importante agente no Sistema Asamoda, os Guias de Compras cumprem a função de divulgar e organizar a visita dos clientes desde seu local de origem até a finalização das compras, nos *shoppings* atacadistas. Eles realizam o processo de “triagem” dos clientes compradores e enviam dados cadastrais para a Asamoda. Os guias acompanham os compradores e apresentam-lhes as lojas dos *shoppings*. Cada *shopping* conta com pessoal especializado na área de relações públicas da Asamoda Tur.

#### 6.1.3 Cliente Asamoda

O cliente da Asamoda é, predominantemente, um excursionista de compras que normalmente efetua suas compras com cheques pré-datados. Em geral, são lojistas de pequenos estabelecimentos de confecções e vendedores em domicílio oriundos de outras cidades e Estados da Federação.

Os clientes são orientados pelos guias a realizarem suas compras a prazo de geralmente 15 dias, pagas com cheques pré-datados. Cada *shopping* possui uma estrutura de alojamento gratuito, com aproximadamente 40 leitos e refeitório, onde é servido um café da manhã a essa categoria de clientes, também gratuitamente.

## 6.2 EXPOVEST – EXPOSIÇÃO DO VESTUÁRIO DE CIANORTE

A Expovest é uma feira de exposição, divulgação e comercialização de produtos do segmento do vestuário da Região de Umuarama-Cianorte, movimentando um volume de negócios em torno de R\$ 6 milhões. Realizada em Cianorte desde 1990, completou em março de 2004 sua 16.<sup>a</sup> edição. Até 2002, a feira era realizada anualmente, no mês de julho, em dias próximos ao do aniversário da cidade, 26 de julho. A partir de 2003, a exposição tem sido realizada em dois eventos anuais, um em março e outro em agosto, e tem sido realizada nos próprios *shoppings* atacadistas.

A Expovest tem como membros da sua comissão organizadora representantes da Asamoda, da Associação das Indústrias das Confecções de Cianorte, do Sindicato das Indústrias do Vestuário, dos Guias de Compras e das Prefeituras dos municípios do arranjo produtivo. A feira conta com apoio do Governo Federal por meio da Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), do Governo do Estado do Paraná e de Prefeituras, os quais aportam recursos para a divulgação do evento.

## 6.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO COM ÊNFASE NO SETOR DE CONFECÇÕES

### 6.3.1 Curso de Moda da UEM

O Curso de Moda do *Campus* de Cianorte da Universidade Estadual de Maringá (UEM) oferece 40 vagas noturnas e conta com uma estrutura composta por quatro salas de aulas, um laboratório de costura (Oficina da Moda), um laboratório

de *design* (com computadores, sistema CAD e *plotter*), além de uma biblioteca do *campus*, com um acervo em formação que oferece alguns exemplares direcionados à área da moda.

O curso foi criado recentemente: em 2002 teve início sua primeira turma. A maioria dos professores, no entanto, enfrenta certa dificuldade para operacionalizar as áreas de pesquisa e extensão, em função do regime de trabalho via contratação desses profissionais. Cabe destacar que grande parte do alunado é do sexo feminino, sendo que a maioria é originária de outras cidades e regiões.

### 6.3.2 Curso de Moda da Unipar

A Universidade Paranaense (Unipar), instituição particular, também oferece um Curso de Moda em Cianorte. A primeira turma teve início em 2002, sendo que o alunado egresso é predominantemente do sexo feminino, do próprio município de Cianorte ou de cidades circunvizinhas. O curso conta com uma estrutura de equipamentos de *design* e corte (sistema CAD, *plotter* e máquina de corte); além disso, tem boa articulação com o setor produtivo e participa com parceria em eventos. Na pesquisa de campo, verificou-se em algumas empresas a presença de funcionários ou estagiários, estudantes do Curso de Moda dessa instituição. O maior auditório disponível para eventos em Cianorte está nas dependências da Unipar, o qual comporta 500 pessoas.

### 6.3.3 Senai - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Cianorte

A unidade do Senai do município de Cianorte conta possui uma estrutura de três salas de aula e dois laboratórios (modelagem e costura). A instituição mantém duas oficinas, uma com máquinas de costura (overloque, reta, *travetti*, transportadeira, zigue-zague) e outra para atividades de desenho e modelagem, com computadores e *plotters*.

O Senai, em Cianorte, oferece cinco cursos com ênfase em vestuário e dois voltados para atividades de apoio ao segmento (tabela 8). O projeto do Senai, em andamento, chamado Escola/Fábrica, prevê a doação de insumos (tecidos e aviamentos) pelas fábricas. A unidade ainda não oferece o curso de corte, mas pretende implantá-lo brevemente. Além de cursos básicos (aprendizagem, qualificação e treinamento) e técnicos (habilitação) já ofertados, o Senai planeja, também, implantar cursos tecnológicos (superior de curta duração) e de pós-graduação.

TABELA 8 - CURSOS OFERTADOS PELO SENAI DE CIANORTE

CURSOS	VAGAS	DURAÇÃO (Horas)	VALOR (R\$)
Planejamento de Risco e Corte	15	80	210
Modelagem Avançada	20	40	100
Desenho e Estilo	20	80	210
Técnico em Confecção Industrial	40	1.600	3.600
Técnico em Eletromecânica	40	2.000	4.080
Técnico em Segurança no Trabalho	40	1.600	3.600
Operador de Costura <sup>(1)</sup>	15	120	

FONTE: SENAI

(1) Este curso conta com apoio de R\$ 4.500 da Secretaria de Estado de Trabalho, Emprego e Promoção Social do Estado do Paraná (SETP).

Outras iniciativas do Senai, com objetivo de compartilhamento de equipamentos e estruturas, têm sido promovidas em parceria com o Curso de Moda da UEM, empresas e prefeituras da região. O Senai tem organizado vários cursos de costura nos municípios de Japurá, Cruzeiro do Oeste, Tapejara, Turneira do Oeste, São Tomé, São Jorge do Patrocínio e Vila Alta.

#### 6.3.4 Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) de Umuarama

O escritório regional do Senac está localizado em Umuarama, em prédio próprio com oito salas de aulas e dez computadores instalados. A instituição conta com um corpo docente com especialização, mestrado e doutorado, além de um posto avançado em Cianorte. O Senac oferece 25 vagas no curso de Modista e Estilista, anualmente. Esse curso tem carga horária de 150 horas, a um custo de R\$ 300,00, e

tem sido organizado nos municípios de Umuarama, Cianorte e Terra Roxa. O Senac costuma divulgá-lo por meio de rádio, *folders*, prefeituras e empresas.

#### 6.3.5 Serviço Brasileiro de Aprendizagem Empresarial (SEBRAE)

O Sebrae mantém posto avançado nos municípios de Umuarama e Cianorte desde 1992, ofertando cursos e atuando no extensionismo empresarial na região.

### 6.4 ENTIDADES REPRESENTATIVAS

#### 6.4.1 Sindicato da Indústria do Vestuário de Cianorte (SIVC)

O Sindicato da Indústria do Vestuário de Cianorte congrega cerca de 20% das empresas da região, sendo que sua principal atribuição é a celebração dos acordos coletivos com o sindicato dos trabalhadores do setor. O SIVC tem participação na gerência da Incubadora (antigo barracão do Instituto Brasileiro do Café – IBC) e na organização da Expovest. A instituição conta com uma estrutura física formada por uma sede (alugada), uma chácara de lazer (própria) e um espaço físico para a Comissão Organizadora da Expovest. O SIVC edita um boletim informativo, organiza *workshops*, eventos de formação e informação para os empresários e disponibiliza aos sindicalizados material e informações da legislação de interesse da categoria.

#### 6.4.2 Associação Comercial e Industrial de Umuarama (Aciu)

A Aciu representa 670 empresas associadas, sendo que 75% delas são pequenas, e 25%, médias e grandes. A Associação oferece assessoria para a Incubadora Industrial da cidade de Umuarama, além de participar da Coordenação das Associações Comerciais e Industriais da Associação dos Municípios da Região de Entre-Rios (Cacia) da região. A Aciu firmou convênio com a Prefeitura de

Umuarama para a realização de cursos, entre eles o de Costura. A Associação possui uma estrutura formada pela sede (alugada), dois auditórios com 40 e 77 lugares e um corpo funcional de 12 empregados.

#### 6.4.3 Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Confecções de Cianorte (STICC)

O Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Confecções de Cianorte (STICC), fundado em 1987, tem sua base territorial na Região de Umuarama-Cianorte. Seu corpo associativo representa 12% do total da categoria. As reivindicações da categoria são apresentadas anualmente para serem acordadas com o sindicato patronal, tendo como itens principais da pauta: reposição salarial, registro em carteira de trabalho, cesta básica, creches, transporte, refeitórios e ambiente de trabalho arejado com sistema de ventilação e cadeiras ergonômicas. O salário base das principais funções da categoria, celebrado na convenção coletiva de 2003, estabeleceu: R\$ 542,00 para coordenadores ou encarregados; R\$ 495,00 para costureiras pilotistas (amostra); R\$ 440,00 para operadoras de máquinas de bordar; R\$ 410,00 para trabalhadores de corte; R\$ 332,00 para operadores de máquina de costura; e R\$ 247,00 para auxiliares de costura.

#### 6.5 SECRETARIA MUNICIPAL DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS E TURISMO DE CIANORTE

A Secretaria Municipal de Indústria, Comércio, Serviços e Turismo de Cianorte tem sua atuação voltada para a promoção do setor produtivo do município, por meio de programas de incentivos para instalação de empresas. Os principais incentivos são: doação de terrenos, e isenção de impostos municipais por dez anos (IPTU e ISS) e de taxas e alvarás de instalação de novas plantas. A Prefeitura de Cianorte, em conjunto com a Secretaria de Desenvolvimento Urbano do Paraná (SEDU), obteve, junto ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio, a

concessão do antigo barracão do Instituto Brasileiro do Café (IBC), o qual abriga empresas da Incubadora, gerida pela prefeitura. As empresas incubadas usufruem do local em sistema de comodato por 15 anos. A prefeitura mantém, ainda, por meio da secretaria de educação do município, o programa “Estação de Ofício”, o qual oferece cursos profissionalizantes em convênio com empresas locais, entre eles o de costura, com seis meses de curso e três meses de estágio em empresa. A prefeitura está em processo de aquisição de novas máquinas para o programa. Por meio da Secretaria de Indústria e Comércio, tem participado da Comissão da Expovest, contribuindo financeiramente para a divulgação da feira.

Atua ainda na região a Associação das Indústrias de Confecções e Vestuário de Cianorte, fundada em 1989, com sede no município de Cianorte.

## 7 CARACTERIZAÇÃO E PRINCIPAIS ELEMENTOS DO ARRANJO

O Corredor da Moda, de aproximadamente 100 quilômetros, localizado entre o Norte e o Nordeste do Paraná, é constituído por uma aglomeração de empresas do complexo vestimentar – têxtil, vestuário, uniformes, bonés, couro, calçados e bolsas. Tal Corredor, referente ao eixo Londrina-Apucarana - Londrina-Maringá - Cianorte-Umuarama, que vem ganhando importância nacional, é conhecido como o maior produtor de *jeans* do País. Cabe destacar que sua produção chegou a 130 milhões de peças em 2003. Especificamente, na região de Umuarama-Cianorte, localizada na extremidade ocidental do Corredor, a atividade adquire maior importância em função do porte dos municípios (bem menores) e da economia regional (menos diversificada) – ver tabela dos municípios no Anexo.

Na caracterização da Região de Umuarama-Cianorte e do segmento de vestuário, descrito neste relatório, procurou-se salientar a inegável importância dessa atividade para a economia local. Tanto a origem e o desenvolvimento do APL de vestuário, como a capilaridade das empresas e a indução para a formação de redes, bem como o rápido processo de mutação que o mesmo provocou na economia local, além do conhecimento tácito e da *expertise* acumulada dos vários agentes, fomentaram estímulos endógenos responsáveis pelas transformações ocorridas, influenciando fortemente o dinamismo econômico regional de maneira peculiar.

Nos municípios menores, verificaram-se alguns tipos de parcerias informais e espontâneas, como o empréstimo de máquinas e equipamentos e a utilização conjunta do mesmo veículo para transporte dos produtos, principalmente pelas facções que trabalham para empresas de São Paulo. Essas empresas, integrantes do APL, desenvolveram determinadas habilidades, tais como eficiência coletiva e capacidade competitiva em grau bastante elevado, certamente acima do nível adquirido se atuassem isoladamente.

A estrutura organizacional das empresas (suas características, estrutura de oferta, padrão de produção e comercialização), bem como o seu potencial de

inovação, juntamente com a aglomeração de micro e pequenas empresas na região, marcam a solidez do APL, mesmo considerando a juventude de muitas empresas, nascidas na década de 1990, e a crise do setor nesse período.

O ambiente local é propício à inovação, por contar com instituições de Ensino Superior e Profissionalizante capazes de ofertar cursos para a formação da mão-de-obra especializada. O segmento conta com relativo grau de interação entre os agentes, particularmente na organização de venda ao atacado, na experiência exitosa da Asamoda. Esses elementos autorizam classificar o segmento do vestuário da Região de Umuarama-Cianorte como APL constituído.

Registrou-se que a maioria das empresas do arranjo é constituída por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), com um pequeno grupo de empresas líderes.

Verificou-se na região uma identidade sociocultural que tem facilitado a cooperação no arranjo, com uma mistura de aspectos familiares e encontros sociais, além da atuação dos governos municipais no fortalecimento das empresas<sup>5</sup>.

Desses elementos, tanto a inovação e o aprendizado interativo como a diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais merecem maior atenção, visto que o ambiente é extremamente favorável, com capital social relativamente conscientizado e sensibilizado para ações cooperativas.

Nessa etapa descritiva dos agentes locais, pode-se constatar que o APL em análise oferece bases de sustentação para sua alavancagem. Nesse sentido, a identificação dos gargalos e oportunidades, bem como das idéias e proposições são importantes para o desenvolvimento.

---

<sup>5</sup>Estudo recente do IPARDES, solicitado por um consórcio de prefeituras, realizou levantamento das potencialidades de 10 municípios da Região de Umuarama-Cianorte (Alto Piquiri, Altônia, Cafezal do Sul, Esperança Nova, Francisco Alves, Iporã, Pérola, São Jorge do Patrocínio e Xambrê. IPARDES. **Municípios limieiros ao Rio Xambrê**: presente e futuro. Curitiba, 2003.

## **8 GARGALOS E OPORTUNIDADES DO APL DO VESTUÁRIO DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE**

De acordo com as informações de empresas e agentes institucionais pesquisados do APL do vestuário da Região de Umuarama-Cianorte, puderam-se detectar alguns gargalos e oportunidades.

### **8.1 GARGALOS**

Dentre os gargalos observados na pesquisa de campo, destacam-se:

- a) Carência de cursos avançados para atender às demandas das empresas, a fim de preencher os cargos que exigem maior grau de qualificação e competências.
- b) Inexistência de instituição que oriente os empresários sobre os sistemas de crédito.
- c) Linhas de crédito apropriadas ao setor, principalmente para aquisição de maquinários majoritariamente importados, cujos valores ultrapassam o limite das linhas existentes para micro e pequenas empresas.
- d) Dificuldade de os empresários adotarem e implementarem técnicas de gestão modernas e mais adequadas, visto que a maioria apresentou um perfil de jovem empreendedor, mas com pouca experiência na atividade empresarial.

Segundo a pesquisa de campo elaborada com as empresas e as instituições da região, pôde-se constatar que existem alguns fatores que impedem o estabelecimento de relações de cooperação, dificultando a possibilidade de as empresas obterem eficiência coletiva nos pontos de compartilhamento de ativos, compras conjuntas e atividades de P&D, dada a cultura conservadora de alguns empresários e as práticas tayloristas/fordistas, ainda comuns, em algumas empresas, componentes esses inibidores da inovação e interação.

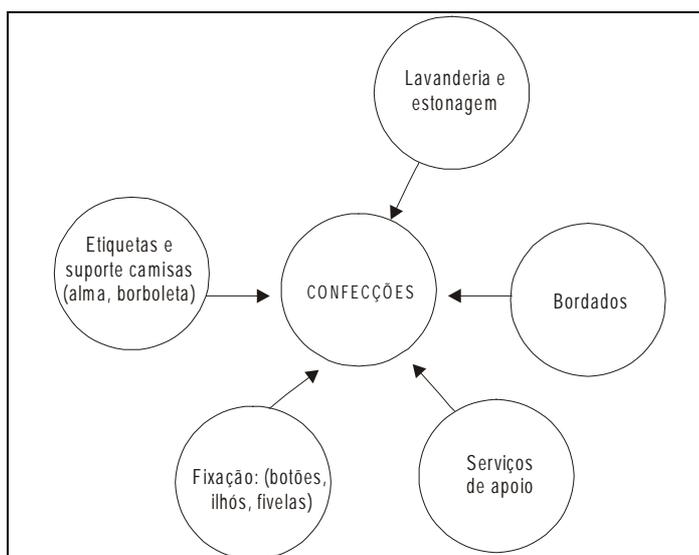
Observou-se, também, carência na melhoria e ampliação dos cursos do Senai com formação profissional de maior sofisticação, voltados para as demandas locais do segmento.

Registrou-se a inexistência de serviços técnicos especializados na região, especificamente no que refere aos serviços laboratoriais de aferição e calibração, dosagens, determinação e teste de desempenho para qualificação de produtos e processos internos, padronização e treinamento em normas técnicas ou produtivas sistematizadas.

## 8.2 OPORTUNIDADES

O processo avançado de conformação, organização e especialização das empresas do APL, com recentes fusões e desverticalizações, criando maior divisão de trabalho e complementaridade na cadeia produtiva, indica um rol de oportunidades para atividades complementares e correlatas do segmento do vestuário, promovendo expansão de empresas conexas como: lavanderias, bordado, profissionais de manutenção e lojas especializadas em equipamentos e peças (figura 1).

FIGURA 1 - EMPRESAS CORRELATAS NO APL DO VESTURÁRIO DA REGIÃO DE UMUARAMA-CIANORTE



Constatou-se o crescimento das demandas por serviços de apoio e por mão-de-obra especializada, fazendo com que os municípios com empresas mais estruturadas “importem” trabalhadores de outros municípios, o que tem promovido a geração de postos de trabalho cada vez mais qualificados e melhor remunerados. Há uma disputa intensa por profissionais mais qualificados, o que tem elevado os níveis salariais dos empregados do ramo.

Na pesquisa de campo, verificou-se a presença de pequenas confecções nos arredores dos “distritos municipais”, as quais apresentavam estrutura física precária em barracões ou galpões, mas suficiente para iniciar essa atividade. Era comum observar pilhas de roupas em calçadas na frente desses “estabelecimentos”, com jovens (homens e mulheres) costurando e realizando acabamento em peças de vestuário, geralmente *jeans*. Constatou-se uma proliferação dessas empresas faccionistas nas imediações dos municípios pesquisados.

Resumindo, as oportunidades de trabalho e renda, graças ao segmento de vestuário, ampliam-se em toda região. Particularmente nas pequenas localidades, tal atividade têm sido o principal condicionante para fixação dos jovens em seus locais de origem.

## **9 EXPECTATIVAS E AÇÕES NECESSÁRIAS PARA PROMOÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO DO VESTUÁRIO**

Considerando que os atores locais são o sujeito e não o objeto de planejamento e o rol das observações e reivindicações dos empresários entrevistados na pesquisa de campo, tornam-se imprescindíveis algumas ações para promover e acelerar o desenvolvimento do APL do vestuário da região.

### **9.1 ELENCO DE SUGESTÕES E MEDIDAS MENCIONADAS PELOS EMPRESÁRIOS PESQUISADOS**

- Divulgação da marca região
- Liberação de linhas de crédito apropriadas para o segmento
- Melhoria na qualificação da mão-de-obra
- Redução dos encargos trabalhistas
- Criação de mecanismos para reduzir a inadimplência dos clientes
- Melhoria das rodovias e trevos de acesso às “cidades-vestuários”

### **9.2 PROPOSIÇÕES DESTE TRABALHO**

Levando em conta as condições favoráveis para promoção da eficiência coletiva existentes no APL e procurando fazer o caminho inverso da apresentação dos gargalos do setor, no sentido de suprimi-los, propõem-se:

#### **Planejamento estratégico para o segmento**

Justificativa: redirecionar o foco das empresas nas questões de curto prazo e considerar a ameaça de uma possível concorrência com os estados-clientes, os quais podem incentivar o setor do vestuário em seus territórios.

Objetivo: formulação de planejamento estratégico do segmento, contemplando termos de cooperação para a competitividade.

Execução: Sindicato da Indústria do Vestuário, ASAMODA, Associação das Indústrias do Vestuário

## **Centro da Moda**

Justificativa: dissolver o gargalo existente na área de informações tecnológicas e de mercado, formar profissionais altamente qualificados, otimizar os recursos de ativos tecnológicos locais.

Objetivo: criar e manter sistema de informação e formação altamente qualificada para as atividades de ponta do setor.

1. **Sistema de informações sobre o mundo da moda** (tendências inovativas para o setor moda, em *design*, máquinas, equipamentos, técnicas de gestão, de produção e processos, e informações tecnológicas), com apoio do Instituto Brasileiro de Informação e Ciência e Tecnologia (IBICT), Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), Sebrae e Financiador de Estudos e Projetos (Finep), bem como a alavancagem de apoio fiscal ao risco tecnológico.
2. **Sistema de informações sobre o mercado** (local, nacional e internacional).
3. **Escola de excelência**, objetivando a formação dos extratos da mão-de-obra altamente qualificada do setor, entre eles o curso de corte (ainda não oferecido na região), reunindo a *expertise* regional (*learning by region*) e conhecimento tácito local (*learning by doing*) por meio de instituições com lastro de conhecimento da região: Senai, Sebrae, UEM, Unipar, SETP, Secretaria de Educação do Estado e das prefeituras, profissionais e consultores;

4. **Central de Compartilhamento:** uso de CAD/CAM compartilhado e outros procedimentos de compartilhamento de ativos. Órgãos mantenedores: empresas e sistema “S” (Senai, Senac, Sesi, Sebrae), Governo do Estado e prefeituras com colaboração do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Confecções de Cianorte.

### **Central de Compras**

Justificativa: os itens de insumos e equipamentos, bem como a origem dos fornecedores, são semelhantes, propiciam condições de redução de custos e eficiência coletiva.

Objetivos: criação de consórcio para compra de insumos e aquisição de maquinários.

Executora: Asamoda, a qual já apresenta estrutura organizada a jusante comercialização, passando a atuar também a montante na compra de insumos.

### **Sistema de informações e orientação de financiamento**

Justificativa: falta de orientação sobre formas e linhas de financiamento é um dos gargalos verificado, principalmente para as pequenas empresas.

Objetivos: orientar os empresários sobre mecanismos de financiamento, bem como dar continuidade à criação de uma cooperativa de crédito para o segmento, já em andamento na Asamoda.

Executora: Asamoda

A estrutura proposta poderá auxiliar a constituição de uma base empresarial mais sólida, formada por firmas com marca própria e padrão internacional, qualificadas e certificadas, com modernas técnicas de gestão em conjunto com um esforço exportador.

## Sugestões gerais

Políticas de cunho complementares podem ser avaliadas para inclusão no Programa Promover do Ministério da Integração Nacional. Tal programa visa à promoção e inserção econômica das sub-regiões<sup>6</sup>, bem como nos programas de apoio aos APL do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT).

No que tange às instituições (associações comerciais e secretarias municipais), sugere-se o desenvolvimento de atividades que dinamizem o clima de investimento regional: reinvestimento, *marketing* regional, atendimento dos investidores, criação de mecanismos para facilitar e agilizar a abertura de novas empresas.

As empresas do APL devem, por sua vez, aproximar-se mais do mercado consumidor, para melhorar o atendimento e reduzir os custos de informação e comunicação, bem como os riscos associados à introdução de inovações e lançamentos.

Os órgãos públicos, estadual e municipais, de apoio à inovação devem estimular e incentivar todos os agentes para a capacitação tecnológica do APL, especialmente os empresários mais resistentes às mudanças inovativas. Nesse sentido, o Instituto Tecnológico do Paraná (Tecpar) tem desempenhado um importante papel.

Sugere-se a criação de mecanismos de coordenação coletiva de planos e decisões do APL, como Fóruns e/ou Conselhos Regionais, os quais devem reunir entidades representativas dos agentes envolvidos, que atuem como facilitadores e estimuladores das interações coletivas com imersão social (*embeddedness*) nos projetos de desenvolvimento regional.

---

<sup>6</sup>Além do Promover, o Ministério mantém os programas: "Promesa" que visa garantir a sustentabilidade de regiões deprimidas; o Conviver, referente a programas de desenvolvimento de integração e sustentabilidade do semi-árido; o Pronagem, com apoio da organização produtiva, e cursos profissionalizantes em comunidades pobres, e o programa de apoio a estruturação da faixa de fronteira.

Em relação às demais reivindicações, sugere-se a constituição de um *lobby* regional do segmento, a fim do APL obter recursos para divulgação da "marca região", bem como a criação de outros serviços de apoio que estimulem o clima de negócios.

A título de reflexão, pode-se pensar na criação de mecanismos motivadores para melhorar a aproximação entre os empresários, a fim de assumirem uma nova postura, ou seja, um novo relacionamento que inclua a articulação sistêmica entre os atores envolvidos no processo de desenvolvimento do APL, com maior aproximação das entidades representativas (Asamoda, Sindicato e Associações). Sugerem-se, ainda, ações que visem à melhoria nas conexões das autoridades locais com organismos internacionais e nas relações com o mercado exportador, utilizando o prestígio dos empresários locais que têm projeção extra-regional (*brokers*).

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como demonstra o quadro 1, os elementos constituídos de um APL foram, em grande parte, contemplados na análise do segmento do vestuário da Região de Umuarama-Ciarnorte. As características verificadas categoriza o APL, como um APL emblemático para Paraná, pelo seu estágio bastante avançado de organização, em que várias iniciativas de cooperação já foram realizadas, a cooperativa de vendas (Asamoda) e seus desdobramentos e embricamento em outras atividades, devendo-se constituir como referência piloto para outros estudos de caso no Estado.

QUADRO 1 - ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Aglomeração produtiva	Concentração de 675 empresas na região, das quais 416 no município de Cianorte
Identidade cultura	Origem do segmento remonta aos anos 1970, através de empresários locais de diversas etnias, em particular, a libanesa.
Protagonismo local	Experiência exitosas como a Asamoda e Expovest foram construídas endogenamente pelos atores locais
Economias Externas	-Mão-de-obra qualificada -Empresas correlatas (etiquetas, lavanderias, assistência técnica) -Acesso rodoviário e ferroviário -Proximidade Mercosul -Boa infraestrutura urbana (energia, saúde e comércio)
Vantagens locacionais	-Corredor da moda e “marca região” -Incentivos fiscais e instalações industriais pelas prefeituras da região -Mão de obra qualificada
Capital social	organizado: Asamoda, sindicatos e Expovest
Eficiência coletiva	Maior expressão na venda atacadista (Asamoda) e empréstimos de maquinários
Conhecimento tácito	Massa de trabalhadores qualificados formados nos cursos ofertados pelo Senai, prefeituras, UEM e Unipar forjados no chão de fábrica das empresas locais Experiência no setor acumulada pelos empresários locais

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Elaboração IPARDES

Para a concretização das medidas promocionais do APL e para que as mesmas tenham sucesso, são necessárias ações permanentes e integradas dos agentes envolvidos a fim de que possam aferir resultados efetivos, dimensionáveis e de longo alcance.

A implementação das medidas sugeridas e fundamentadas por este relatório objetiva criar condições instrumentais mais favoráveis para o crescimento local-regional endógeno, equilibrado e sustentável.

O presente estudo também oferece base para possíveis desdobramentos, como, por exemplo, para planos de negócios e estudos de viabilidade técnica e econômica de novos empreendimentos, assim como para subsidiar políticas públicas em diversas áreas.

Pode-se afirmar que, por suas características, o APL do vestuário da Região de Umuarama-Cianorte constitui-se em um *Case* inédito para o Estado do Paraná, obtendo já os primeiros impulsos (*start*) de alavancagem, tais como as “janelas de entendimento” com instituições de financiamento públicas (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES) e Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e projetos de apoio de instituição de apoio, como a Fiep, Governo do Estado do Paraná, entre outras.

Finalmente, este trabalho advoga que o APL do vestuário da região de Umuarama-Cianorte sirva como piloto para a organização e desenvolvimento de outros APLs no Estado do Paraná.

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Arranjos produtivos locais**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. In: GLOSSÁRIO de arranjos produtivos locais. Rio de Janeiro: UFRJ/IE/REDESIST, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>.
- BOISIER, Sérgio E. **El difícil arte de hacer región**: las regiones como actores territoriales del nuevo orden internacional. Cusco: CBC, 2002.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000. (Nota técnica, 27/2000).
- COUTINHO, L. G. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: UNICAMP/UFRJ/FDC/ FUNCEX, 1993. Competitividade da indústria do vestuário: nota técnica setorial do complexo têxtil, elaborada por Carlos Pinkesfelt Monteiro Bastos.
- DINIZ, C. C. **Global-local**: interdependências e desigualdades ou notas para uma política tecnológica e industrial regionalizadas no Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000. (Nota técnica, 09/2000).
- HADDAD, P.R. **Cluster e desenvolvimento endógeno**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- HIRSCHMAN, Albert O. **Estratégia do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- IPARDES. **Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense na década de noventa**. Curitiba, 2003.
- JOHNSON, Björn; LUNDVALL, Bengt-Åke. **Promoting innovation systems as a response to the globalising learning economy**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 1998. (Nota técnica, 04/2000).
- MAIA, K. Confeções em Cianorte: um distrito industrial? **Revista de Economia**, Curitiba: UFPR/Setor de Ciências Sociais Aplicadas, v.21, n.19, p.137-176, 1995.
- MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- OLIVEIRA, M. A. de. Indústria paranaense na década de 1990: reestruturação e concentração. In: ENCONTRO DE ECONOMIA PARANAENSE, 2., 2003, Maringá. II **Ecopar**. Maringá, 2003. p. 499-516. 1 CD-ROM.
- PACHECO, Carlos Américo. **Fragmentação da nação**. Campinas: UNICAMP/IE, 1998.
- PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SCHMITZ, H. **Flexible specialisation**: a new paradigm of small-scale industrialisation? Sussex: University of Sussex/Institute of Development Studies, 1998.
- SUZIGAN, W. et al. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31., 2003, Porto Seguro. **Anais**. Belo Horizonte: ANPEC, 2003. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2003/artigos/E28.pdf>

**ANEXO 1 - POPULAÇÃO E NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DO SETOR  
DE VESTUÁRIO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO DE UMUARAMA-  
CIANORTE**

TABELA A.1 - POPULAÇÃO E NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DO SETOR DE  
VESTUÁRIO NOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO UMUARAMA-CIANORTE

MUNICÍPIO	NÚMERO DE HABITANTES	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DO VESTUÁRIO
Alto Piquiri	10.761	3
Altônia	19.230	48
Brasilândia do Sul	3.889	
Cafetal do Sul	4.648	2
Cianorte	57.401	416
Cidade Gaúcha	9.531	5
Cruzeiro do Oeste	20.222	4
Douradina	6.160	
Esperança Nova	2.308	3
Francisco Alves	6.956	4
Guaporema	2.244	
Icaraíma	10.048	
Indianópolis	4.212	5
Iporã	16.445	10
Ivaté	6.925	2
Japurá	7.755	22
Jussara	6.299	5
Maria Helena	6.384	1
Mariluz	10.296	2
Nova Olímpia	5.280	2
Perobal	5.291	6
Pérola	9.282	21
Rondon	8.527	8
São Jorge do Patrocínio	6.604	8
São Manoel do Paraná	2.072	1
São Tomé	5.045	4
Tapejara	13.120	14
Tapira	6.282	2
Tuneiras do Oeste	9.013	6
Umuarama	90.690	63
Vila Alta	3.783	
Xambê	6.500	9
TOTAL – 32 municípios	383.203	675

FONTE: IBGE-Censo Demográfico, MTE/RAIS, SEFA

DIAGRAMA DAS ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO DO SEGMENTO DE VESTUÁRIO E RESPECTIVO MAQUINÁRIO

