

IPARDES



APILS
do Estado do Paraná

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
DE BONÉS DE APUCARANA

NOTA TÉCNICA

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
DE BONÉS DE APUCARANA**

NOTA TÉCNICA

**CURITIBA
DEZEMBRO 2006**

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

Roberto Requião - *Governador*

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL

Nestor Celso Imthouen Bueno - *Secretário*

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES

José Moraes Neto - *Diretor-Presidente*

Nei Celso Fatuch - *Diretor Administrativo-Financeiro*

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

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

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

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

Coordenação

Cesar Rissete (SEPL)

Gracia Maria Viecelli Besen (IPARDES)

Paulo Delgado (IPARDES)

Equipe Técnica

Josil Voidela Baptista (IPARDES/Economista)

Solange do Rocio Machado (IPARDES/Economista)

Orientação Técnico- Metodológica (Fundação Carlos Alberto Vanzolini)

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

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

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

Editoração

Maria Laura Zocolotti - *Coordenação*

Maria Cristina Ferreira - *Revisão de texto*

Ana Batista Martins - *Editoração eletrônica*

Maria Dirce Botelho Marés de Souza - *Normalização bibliográfica*

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

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

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

CDU 687.43(816.22)

LISTA DE SIGLAS

ABRAFAB'Q	- Associação Brasileira de Fabricantes de Bonés de Qualidade
ACIA	- Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana
AMUVI	- Associação dos Municípios do Vale do Ivaí
APEX	- Agência de Promoção de Exportações do Brasil
APL	- Arranjo Produtivo Local
ASSIBBRA	- Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana
CEF	- Caixa Econômica Federal
CEP	- Controle Estatístico de Processo
FACNOPAR	- Faculdade do Norte Novo de Apucarana
FAP	- Faculdade de Apucarana
FECEA	- Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana
FETAP	- Fundação de Ensino Técnico de Apucarana
FIEP	- Federação das Indústrias do Paraná
FINEP	- Financiadora de Projetos
GTP	- Grupo Permanente de Trabalho
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	- Instituto Euvaldo Lodi do Paraná
MCT	- Ministério de Ciência e Tecnologia
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PROEP	- Programa de Expansão da Educação Profissional
RETEC	- Rede de Tecnologia do Paraná
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPL	- Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral
SESI	- Serviço Social da Indústria do Paraná
SICOOB	- Sistema de Cooperativas de Crédito
SIVALE	- Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí
SOCIESC	- Sociedade Educacional de Santa Catarina
UTFPR	- Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO E DE SEU ENTORNO	3
2.1 ATIVOS INSTITUCIONAIS	3
2.2 INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTE	4
2.3 ASPECTOS SOCIOECONÔMICOS	5
2.4 CARACTERÍSTICAS PRODUTIVAS DO APL	6
3 HISTÓRIA: CONDIÇÕES INICIAIS, EVOLUÇÃO E SITUAÇÃO ATUAL DO APL	8
4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO APL	11
4.1 O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DO APL	12
4.2 CAPACITAÇÃO GERENCIAL E QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA LOCAL	13
4.3 RELAÇÃO COM FORNECEDORES DO APL	14
4.4 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS	14
4.6 FORMAS DE COOPERAÇÃO NO APL	15
4.7 FONTES DE FINANCIAMENTO DO APL	16
5 A GOVERNANÇA DO APL	17
6 INSTITUIÇÕES VINCULADAS AO APL	18
7 SUGESTÕES E DEMANDAS LOCAIS	21
APÊNDICE 1 - PRINCIPAIS AÇÕES REALIZADAS NO APL DE BONÉS DE APUCARANA - 2005/2006	26
APÊNDICE 2 - ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO DO APL DE BONÉS DE APUCARANA	27

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Dentre esses APLs, encontra-se o de Bonés de Apucarana, que congrega 141 empresas formais vinculadas à atividade de confecções de bonés e mais 397 estabelecimentos informais faccionistas, que prestam serviços domiciliares às empresas confeccionistas (CENSO industrial..., 2006).

De acordo com a tipologia adotada pelo Projeto, esse APL configura-se como um Núcleo de Desenvolvimento Setorial e Regional (NDSR) ou seja, um sistema local que se destaca tanto pela sua importância relativa para a região como também pela importância da atividade por ele desenvolvida no âmbito estadual.

Para a escolha desse APL, outros aspectos qualitativos também foram considerados, especialmente a estrutura de governança local e a densidade institucional, a existência de uma forte especialização produtiva, bem como a estrutura do parque produtivo, predominantemente formado de micro e de pequenas empresas (ARRANJOS, 2006).

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

A presente Nota Técnica tem por objetivo sistematizar os aspectos relevantes do APL de Bonés de Apucarana, considerando-se os fundamentos teóricos e metodológicos desenvolvidos nas etapas anteriores do Projeto, visando subsidiar a Rede APL Paraná no que tange ao desenvolvimento de ações integradas de políticas públicas voltadas para o fortalecimento desse arranjo.

Para tanto, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica acerca dos trabalhos acadêmicos já realizados sobre o APL em estudo, bem como à consulta de documentos técnicos, especialmente o Plano de Desenvolvimento do APL de Bonés de Apucarana e o Censo Industrial do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana no Estado do Paraná, os quais embasaram o presente trabalho.² O Censo industrial resultou de uma ação do Comitê Gestor do APL, tendo como entidades executoras o IPARDES e a Faculdade de Apucarana (FAP), com apoio de entidades locais e de instituições públicas e parapúblicas estaduais.

Posteriormente a essa etapa, realizou-se uma reunião com o grupo gestor do APL (composto de 15 lideranças empresariais locais) e as instituições de apoio, objetivando a atualização das informações, o parecer desses atores acerca das principais questões do APL, bem como a hierarquização das demandas locais suscitadas pela revisão bibliográfica. Ressalte-se que a reunião permitiu uma discussão ampla dos principais problemas e das demandas dos empresários locais.

Esta nota técnica está estruturada em sete seções, além desta introdução. Na segunda seção realiza-se uma breve caracterização socioeconômica do município de Apucarana e de seu entorno. A terceira seção traz a descrição sucinta do histórico do APL, destacando a sua trajetória de consolidação. Na seção seguinte apresenta-se uma caracterização geral do APL, sob o enfoque da abordagem teórica de arranjos produtivos locais. Na quinta seção analisam-se a estrutura de governança do APL e os elementos sócio-político-culturais que viabilizam a interação entre os atores locais. A sexta seção traz a descrição da função e das principais ações desenvolvidas pelas instituições locais vinculadas ao APL, e, finalmente, na sétima seção são apresentadas algumas sugestões e demandas locais, seguidas das considerações finais do estudo.

² Os trabalhos consultados foram: CENSO industrial... (2006); PLANO de desenvolvimento... (2005) e Barros e Kretzer (2003).

2 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO E DE SEU ENTORNO

O Município de Apucarana localiza-se na região norte-central do Estado do Paraná e faz parte da Microrregião Geográfica (MRG) de Apucarana, a qual é composta por nove municípios.³

Criado em 1943, quando se desmembrou de Londrina, o município de Apucarana ocupa uma área de 555 km², situando-se entre cidades-pólo da região norte-central, a 54 km de Londrina e 59 km de Maringá, estando a 363 km da capital do Estado do Paraná.

Além de polarizar a microrregião, Apucarana é o centro de referência de uma associação de municípios do Estado do Paraná, a Associação dos Municípios do Vale do Ivaí (AMUVI), que integra 26⁴ municípios pertencentes às microrregiões geográficas de Apucarana, Faxinal e Ivaiporã, totalizando 7.458 Km² (3,7% do território paranaense). Ressalte-se que todos os municípios integrantes dessa Associação estão mais próximos de Apucarana que dos outros dois pólos da região norte-central (Maringá e Londrina) (APUCARANA, 2006).

2.1 ATIVOS INSTITUCIONAIS

No tocante a ativos tecnológicos e institucionais, o APL de bonés de Apucarana conta com o apoio direto de algumas instituições, destacando-se o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE),⁵ além de sediar três instituições de ensino superior: Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (FECEA); Faculdade de Apucarana (FAP) e Faculdade do Norte Novo de Apucarana (FACNOPAR).

Da mesma forma, atuam como agentes de desenvolvimento do APL outras instituições sediadas em Apucarana: Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA); Associação Brasileira de Fabricantes de Bonés de Qualidade (ABRAFAB'Q); Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí (SIVALE); Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA) e Centro Tecnológico

³ Apucarana, Araçongas, Cambira, Califórnia, Jandaia do Sul, Marilândia do Sul, Mauá da Serra, Novo Itacolomi e Sabáudia.

⁴ Arapuã, Ariranha do Ivaí, Bom Sucesso, Borrazópolis, Califórnia, Cambira, Cruzmaltina, Faxinal, Godoy Moreira, Grandes Rios, Ivaiporã, Jandaia do Sul, Jardim Alegre, Kaloré, Lidianópolis, Lunardelli, Marilândia do Sul, Marumbi, Mauá da Serra, Novo Itacolomi, Rio Bom, Rio Branco do Ivaí, Rosário do Ivaí, São João do Ivaí, São Pedro do Ivaí.

⁵ A descrição das ações desenvolvidas pelas instituições locais serão detalhadas na seção 6 deste trabalho.

de Desenvolvimento Profissional Norte do Paraná - Centro Moda.

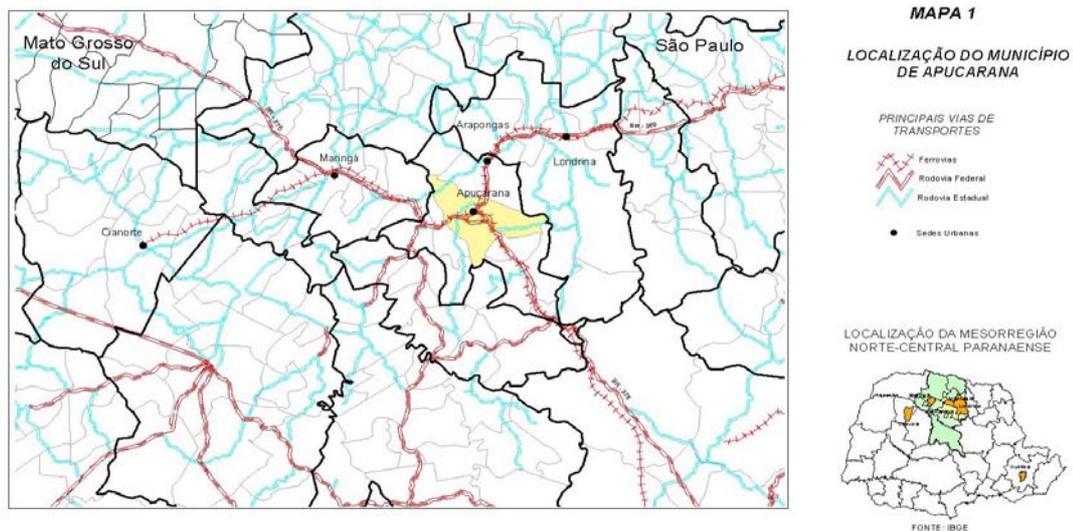
Também é importante ressaltar que a proximidade de Apucarana a outros pólos facilita o acesso a várias instituições e aos eventuais serviços e apoios ofertados por elas. Conforme levantamento realizado pelo IPARDES/SEPL (IDENTIFICAÇÃO, 2005b), Maringá conta com 26 ativos e Londrina com 34 instituições locais.

2.2 INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTE

Na região de Apucarana há um entroncamento rodoviário importante envolvendo duas rodovias federais que cortam todo o Estado do Paraná: a BR-376, denominada Rodovia do Café, e a BR-369, Rodovia Mello Peixoto.

A rodovia BR-376 liga Apucarana a Arapongas e Maringá, cruza diagonalmente o Estado do Paraná em direção a noroeste na fronteira com Mato Grosso do Sul e é a principal ligação da região norte paranaense com a capital do Estado e com o Porto de Paranaguá.

A rodovia BR-369 liga Apucarana a Londrina, Cambé e Arapongas, e por meio da rodovia estadual PR-317, faz a conexão da região norte paranaense com o Estado de São Paulo. Essa mesma rodovia (BR 369) permite acesso a Cascavel e Foz do Iguaçu, no oeste paranaense. Essa boa infra-estrutura rodoviária presente na região do APL facilita a distribuição de seus produtos, bem como o recebimento de matérias-primas e outros insumos para produção.



Quanto ao sistema ferroviário, na região do APL de bonés ocorre uma convergência dos ramais ferroviários provenientes de Cianorte, a oeste, passando por Maringá e Mandaguari, e de Ourinhos (SP) e Cornélio Procópio, a leste, atravessando Londrina, Cambé e Arapongas. Ambos se unem em Apucarana, formando uma via que segue em direção a Ponta Grossa, Curitiba e Paranaguá. Contudo, esse sistema de transporte é utilizado somente para o transporte de cargas para os portos de Santos e Paranaguá.

A estrutura aeroportuária da região norte-central paranaense compreende 6 aeroportos públicos e 15 aeródromos privados.

Os aeroportos Santos Dumont, em Londrina, e Sílvio Name Júnior, em Maringá, têm suporte para grandes aeronaves, operam com vôos diários para os grandes centros do País, nos períodos diurno e noturno e registram, respectivamente, uma média mensal de 2.487 e 1.044 pousos e decolagens.

Os demais aeroportos públicos encontram-se em Arapongas, Apucarana, Manoel Ribas e Centenário do Sul. Contudo, o aeroporto Capitão João Busse, de Apucarana, sob a administração da Prefeitura Municipal, não opera com linha aérea regular.

2.3 ASPECTOS SOCIOECONÔMICOS

O município de Apucarana apresenta Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M) de 0,799, superior à média estadual, calculada em 0,787 (IPARDES, 2006), indicando condições socioeconômicas relativamente favoráveis nesse município.

Em termos de população, segundo dados do IBGE, no período de 2000 a 2005 o município de Apucarana registrou aumento populacional, com taxa de crescimento de 1,44% a.a, pouco superior à média estadual (1,42% a.a.). Para o ano de 2005, a população total de Apucarana foi estimada em 116 mil habitantes, representando 42% do total da microrregião.

O Produto Interno Bruto de Apucarana, em 2003, foi de R\$ 787,4 milhões, posicionando o município entre os 20 principais centros econômicos do Estado. O PIB per capita era de R\$ 6.972,20, abaixo da média estadual. Em termos setoriais, a participação da indústria e dos serviços é similar, em torno de 46% (IBGE, 2006). A agropecuária, com 8%, tem como principais atividades as culturas de soja, café, milho e aves de corte. No tocante ao comércio, Apucarana apresenta-se como centro atacadista do Vale do Ivaí, comercializando produtos primários e atendendo às necessidades dos municípios do entorno.

No que se refere à indústria, Apucarana, juntamente com Londrina, Maringá e Arapongas, forma um eixo com características de região metropolitana, com forte adensamento populacional e oferta de empregos. Esse município conta com a instalação de um parque industrial bastante diversificado, partilhando com a região norte-central muitas de suas

características industriais.⁶

A região norte-central destaca-se como pólo coureiro, com várias empresas compondo toda a cadeia produtiva do setor. O município de Apucarana responde por 25% do couro curtido no Paraná e sedia algumas grandes empresas exportadoras do País.

Outro setor importante na região é o de produção e industrialização de derivados do milho, em que se destaca Apucarana, responsável por 25% da produção brasileira dos alimentos à base de milho.

O segmento do vestuário apresenta-se como principal empregador da região norte-central paranaense, com um número significativo de estabelecimentos vinculados ao setor e algumas empresas de grande porte instaladas nos municípios-pólo da região, sobressaindo o de Apucarana, situado no centro do eixo de 180 km que compõe o chamado “Corredor da Moda”, que inicia em Londrina, passa por Apucarana e Maringá e finaliza em Cianorte, no noroeste do Estado. Esse complexo vestimentar, composto por empresas voltadas às atividades de beneficiamento, fiação, tecelagem, lavanderias e serviços de acabamento, vem adquirindo importância nacional como o maior produtor de *jeans* e bonés do País (CENSO industrial, 2006).

2.4 CARACTERÍSTICAS PRODUTIVAS DO APL

O Estado do Paraná é o segundo maior produtor do País no setor têxtil-confecções, que reúne 4.345 empresas e emprega 67.426 mil trabalhadores, o que representa 14,0% da mão-de-obra industrial ocupada no Estado, credenciando-se como o setor que mais emprega no âmbito estadual. As indústrias de confecção paranaenses produzem cerca de 216 milhões de peças por ano e faturam anualmente R\$ 3,5 bilhões (OLIVEIRA; CÂMARA; BAPTISTA, 2006).

Apucarana sedia duas grandes empresas que atuam no ramo de fiação, tecelagem e acabamento de tecidos. Essas empresas fornecem tecidos para indústrias locais e de todo o País. Também em Apucarana está instalada uma unidade de fiação de um grande grupo do segmento têxtil, cuja produção de fios é exclusiva, especialmente para a produção do índigo de marcas famosas.

Vinculados ao segmento do vestuário, destacam-se, ainda, dois outros setores: o de confecção de bonés e o de confecção de uniformes e vestuário de segurança, cuja maior empresa, líder nacional no mercado de calçados de segurança, está instalada em Apucarana.

O segmento de bonés concentra um número significativo de estabelecimentos, sobretudo empresas de pequeno porte, no município de Apucarana, que se destaca em

⁶ As principais características produtivas da região norte-central aqui descritas foram adaptadas de “Leituras regionais: Mesorregião Norte-Central Paranaense” (IPARDES, 2004a).

âmbito nacional como o maior pólo de confecções de bonés do país.

A análise da tabela 1 permite observar a relevância desse segmento em Apucarana: dos 623 estabelecimentos industriais do município, 42% estavam vinculados ao ramo de confecções do APL, gerando 4.041 empregos formais, o que representa 37% do total de empregos gerados pela atividade industrial no município.

TABELA 1 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E DE EMPREGOS NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO E NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES NO MUNICÍPIO DE APUCARANA - 2004

LOCAL	INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO		CONFECÇÕES ⁽¹⁾	
	Estabelecimentos	Empregos	Estabelecimentos	Empregos
Apucarana	623	10.908	262	4.041
Microrregião	1.217	27.456	317	4.692
TOTAL DO ESTADO	24.264	483.432	3.026	44.752

FONTE: MTE-RAIS

(1) Incluem as classes 1.812 (confecção de peças do vestuário) e 1.821 (fabricação de acessórios do vestuário), da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) Na primeira etapa do Projeto, quando se procedeu à identificação e mapeamento das aglomerações produtivas locais, essas duas CNAEs indicaram aglomeração de empresas e especialização produtiva em Apucarana.

Em 2004, havia, na microrregião de Apucarana, 4.692 vínculos empregatícios no ramo de confecções, dos quais 4.041 (86%) estavam vinculados às confeccionistas instaladas no APL; sob essa mesma perspectiva, dos 317 estabelecimentos do ramo, instalados na microrregião, 262 (83%) estavam no arranjo.

Segundo dados da RAIS, no período de 2000 e 2004, houve aumento de 74% do emprego formal no segmento de confecções no APL, superior ao registrado pelo setor no Estado, que, no mesmo período, apresentou um acréscimo de 67% no número de empregos formais.

Esses indicadores permitem afirmar que, apesar da diversidade industrial verificada no município e na microrregião de Apucarana, o APL de Bonés revela especialização e concentração de empresas na atividade de confecções, mais especificamente na confecção de bonés, as quais colocam o APL como um dos principais geradores de emprego nessa atividade no Estado, com potencial de geração de empregos, renda e até mesmo de arrecadação de impostos significativos para o município (BARROS, KRETZER, 2003).

Observa-se que as oportunidades de trabalho e renda, graças ao segmento de confecções de bonés e de faccões, ampliam-se em toda região, particularmente nos bairros periféricos do município de Apucarana, onde tal atividade tem sido o principal condicionante para a fixação dos jovens em seus locais de origem (PLANO de Desenvolvimento, 2005).

Por reunir um número representativo de empresas do mesmo segmento, apresentar especialização produtiva e manter vínculos de articulação, Apucarana foi identificada pelo Governo Federal como um Arranjo Produtivo Local. O APL tornou-se referência nacional, aproveitando a tradição de confecções e nicho de mercado em ascensão, concentrando atualmente mais de 80% da produção de bonés do País, o que torna município de Apucarana conhecido como a "Capital Nacional do Boné".

3 HISTÓRIA: CONDIÇÕES INICIAIS, EVOLUÇÃO E SITUAÇÃO ATUAL DO APL⁷

A fabricação de bonés em Apucarana iniciou-se em 1974 a partir da produção artesanal de bandanas e tiaras que eram comercializadas em feiras agropecuárias, exposições e nas praias do litoral paranaense. De início, os empresários pioneiros na fabricação de bonés limitavam-se a copiar e produzir bonés com aba de papelão, reguladores de elástico e fazendo uso da técnica de *silk screen*. No início da década de 1980, começaram a surgir as primeiras empresas do segmento, entre elas a Faroli, a Cotton's, a Sementec e a Kep's, de origem familiar, cujo sucesso motivou o surgimento de inúmeras outras, desencadeando-se um crescimento vultuoso do setor nessa década. Após o encerramento de três empresas pioneiras, vários empresários, muitos deles ex-funcionários da Cotton's, resolveram abrir suas próprias empresas.

Contudo, não havia na região os elos da cadeia produtiva de bonés e confecções, visto que a dublagem de tecidos⁸ era realizada em São Paulo, assim como a aquisição da matéria-prima e das máquinas e equipamentos.

Em 1986 surgiram na região as primeiras empresas da cadeia produtiva de bonés, entre elas a Dalplast, a Showa e outras. Os empresários do setor contrataram consultoria especializada nas áreas de qualidade, processo produtivo, formação de preço e controle de custos, e, a partir desses investimentos, dividiram a produção em células e deram início ao processo de capacitação das costureiras, com o apoio do SENAI de Apucarana.

Em meio a um processo de cooperação, as empresas conseguiram melhorar a qualidade e a produtividade da indústria de bonés, ocasião em que surgiram os primeiros contratos promocionais em nível nacional e internacional. Entre eles, citam-se o da Cofap, o da Arisco e de franquias de filmes mundiais como o *Jurassic Park*. Contudo, o fato marcante na formação do arranjo de bonés foi a celebração do contrato com o Banco Nacional, por intermédio do qual o piloto Ayrton Senna tornou-se o primeiro garoto propaganda do setor, o que contribuiu para a projeção da atividade confeccionista de bonés na mídia nacional.

No início da década de 1990, a partir da expansão da demanda nacional de bonés promocionais, houve um crescimento desordenado do número de empresas do setor. Nessa fase, as empresas engajaram-se numa competição via preços o que, em última instância, afetou a rentabilidade e a lucratividade, na razão direta do crescimento da concorrência interna. A estratégia de diferenciação utilizada pelas empresas foi buscar agregar valor ao boné, com a finalidade de manter e/ou ampliar o mercado.

⁷ A descrição histórica do APL foi adaptada do Plano de Desenvolvimento, realizado em 2005.

⁸ A dublagem consiste numa importante etapa do processo produtivo da fabricação de bonés, o qual se encontra descrito no Apêndice 1.

Entre 1994 e 1996 dois fatos importantes marcaram a mudança de paradigma na fabricação de bonés em Apucarana: a importação de máquinas de bordado computadorizado e o surgimento na região de outras empresas distribuidoras de matérias-primas (entre elas a Dicatex, Boneon, Paranatex e Conviex) e fornecedores de máquinas e equipamentos, tais como a Taicry e a M.A.B. Fortuna, entre outras.

Surgiu uma nova geração de empresários e as empresas do segmento investiram pesadamente em *marketing*. Nesse período, Apucarana conquistou um espaço importante na mídia televisiva, ficando conhecida como a 'Capital do Boné', em referência à produção de um dos brindes mais utilizados pelas empresas no País.

A partir do ano de 1997, o escritório regional do SEBRAE em Apucarana centrou a sua atuação no desenvolvimento de ações de articulação e de estímulo à cooperação, à interação e à aprendizagem. A primeira iniciativa foi a constituição da Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade (ABRAFAB'Q), composta, na época, de 13 empresas, onde foi elaborado e realizado um projeto de exportação (com o apoio da APEX - Agência de Promoção de Exportações do Brasil), além do estímulo ao desenvolvimento de projetos de certificação ISO 9000 entre algumas empresas do APL.

O passo seguinte foi a constituição da Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA), formada por 17 empresas, cujo principal objetivo de sua criação foi a viabilização e operacionalização de uma central de compras para possibilitar a formação de estoques reguladores e a produção conjunta dos insumos para a montagem de bonés.

Diante dessa expansão, não havia na região mão-de-obra qualificada para atender às necessidades do setor de bonés. Nesse momento, inseriu-se no APL a ACIA - Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana, que, num esforço conjunto que envolveu os empresários do setor e a Prefeitura de Apucarana, iniciou um processo de negociação junto ao ministério da Educação/PROEP para implantar na região um centro de formação e treinamento de mão-de-obra nas áreas têxtil e de confecções.

Como resultado dessas iniciativas, foi implantado, em 2002, no município de Apucarana, o Centro Moda, o qual se constitui numa escola técnica para formação e capacitação de profissionais para a indústria do vestuário e moda, que tem como missão "formar, capacitar e requalificar profissionais necessários ao atendimento do setor da indústria do vestuário da região" (PLANO de Desenvolvimento, 2005). Em 2003, com o apoio do SEBRAE/PR e entidades locais, o município de Apucarana passou a implantar o modelo de APL.

Em novembro de 2004, 109 empresários do setor aderiram ao Projeto Arranjo Produtivo de Bonés de Apucarana e Região, recebendo o apoio de várias instituições públicas e parapúblicas (como a Federação das Indústrias do Estado do Paraná, o SEBRAE e universidades). Nesse período, formou-se o comitê gestor do APL de bonés de Apucarana, com a participação de empresários e entidades parceiras. Realizou-se uma Oficina de Planejamento com o propósito de elaborar o Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor de Bonés do município, no âmbito de atuação do SEBRAE-PR, seguindo a metodologia

dos Arranjos Produtivos Locais desenvolvido por essa instituição em nível nacional. Como resultado desse planejamento, foi definido um conjunto de ações relacionadas à melhoria da qualidade e à sustentabilidade do segmento.

Atualmente, Apucarana é um dos grandes pólos na confecção de bonés e produtos associados (bandanas, bolsas, porta-CDs e camisetas), com uma produção mensal em torno de quatro milhões de peças, o que representa mais da metade da produção nacional do setor. Ressalte-se que essa produção é favorecida, em grande medida, pelo fato de que todos os elos da cadeia produtiva estão presentes em Apucarana, o que possibilita o fornecimento, no mercado local, da matéria-prima e do maquinário necessários à produção do boné.

O APL de bonés de Apucarana está entre os projetos-piloto eleitos pelo governo federal, por intermédio do Grupo Permanente de Trabalho (GTP) para APLs, o qual foi criado mediante portaria assinada pelo presidente da República, atuando sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). A sua ação visa buscar soluções criativas e viáveis para o desenvolvimento econômico e social dos APLs de destaque no País, dentre os quais encontra-se o de bonés de Apucarana.

4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO APL

O Censo Industrial do APL de Bonés de Apucarana revelou a existência de 141 empresas confeccionistas, ou seja, estabelecimentos formais vinculados à confecção do produto final (bonés e/ou de outros artefatos têxteis). Além dessas empresas, foram localizadas outras 397 facções domiciliares, todas no município de Apucarana, as quais prestam algum tipo de serviço às confeccionistas, sendo responsáveis pela execução de determinadas etapas do processo produtivo.⁹ A partir desse processo de subcontratação, as empresas confeccionistas passaram a terceirizar grande parte de suas etapas produtivas, concentrando-se, assim, na concepção, montagem e comercialização dos produtos.¹⁰

Quanto às características dos produtos, há duas categorias básicas na linha de produtos do APL: o boné (carro-chefe do setor) e os produtos correlatos, os quais atendem ao mesmo nicho de mercado e utilizam a mesma estrutura para produção de bonés. Dentre os produtos correlatos, destacam-se: chapéus, bandanas, tiaras, camisetas, aventais e uniformes, mochilas e bolsas, porta-CDs, uniformes profissionais (camisetas, guarda-pós, jalecos, aventais, coletes, calças, bermudas, toucas e macacão, gorros de lã (tricotados em máquinas *jaguard*).

No APL desenvolvem-se, também, atividades de venda e assistência técnica de máquinas e equipamentos; serviços de bordados e serigrafia; serviços de aviamentos; embalagem e logística, dentre outros. Outras atividades que são realizadas por algumas empresas do setor incluem desenvolvimento de malhas, cores, insumos diversos, modelagem, prototipagem, técnicas de estamparia, lavagens e tingimentos, apliques diversos, *transfers*, artes gráficas e outros.

Das 53.266 milhões de peças/ano produzidas no APL, os bonés representam 83% desse total, o que revela a forte especialização do setor neste tipo de produto, característica singular no País, na medida em que se sabe da existência de apenas uma localidade (Caicó, no Rio Grande do Norte) que apresenta semelhante especialização, embora com número de empresas e fornecedores bem abaixo dos existentes em Apucarana.

No rol de produtos do APL, o tipo mais produzido é o boné promocional, com produção estimada em 25,5 milhões de peças/ano, o qual representa 47,9% do total de

⁹ A principal etapa contratada pelas confeccionistas é a da costura, seguida da serigrafia e da etapa de acabamento das peças (fixação de botões, fivelas, etiquetas, passadoria dos bonés e retiradas de excesso de linhas).

¹⁰De acordo com o Censo Industrial, das 141 empresas confeccionistas presentes no APL, apenas 12% delas declararam não utilizar subcontratações, o que atesta a importância das facções e costureiras domiciliares (“facções de bico”) para o setor confeccionista de Apucarana.

todas as categorias dos produtos do APL e 58% na categoria de bonés, sendo este produto o mais importante, também, no faturamento das empresas.

Dadas as características das empresas do APL de bonés de Apucarana, onde a terceirização das fases de produção é largamente utilizada, o Censo Industrial não classifica o porte das empresas pelo número de empregados diretos que ela emprega, mas sim pela produção física anual.¹¹ Com essa tipologia, o estudo revelou que o APL de bonés de Apucarana é composto de 10 empresas de grande porte, 24 de médio, 40 de pequeno e 59 empresas de micro porte.¹² Ressalte-se que, independentemente do tamanho, em geral, essas empresas são de administração familiar, em muitos casos administradas por casais, ou por apenas um empresário, sendo a grande maioria delas gerida por jovens empresários, com pouca ou nenhuma experiência em gestão empresarial.

4.1 O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DO APL

A maioria das empresas do APL vende seus produtos exclusivamente por meio de representantes comerciais (vendedores externos). O uso desse canal de comercialização pode demonstrar que as empresas têm certa dependência desses agentes, encurtando o grau de autonomia para traçarem suas estratégias mercadológicas. Uma minoria conjuga a representação comercial e a venda a varejo. Outro importante canal de vendas é aquele realizado por vendedores próprios das empresas e as vendas via *telemarketing*. Assim sendo, o setor não possui uma estrutura de comercialização consistente e dinâmica no sentido de determinar as trajetórias de desenvolvimento de forma mais independente dos agentes externos, o que possibilitaria maior consistência à estrutura mercadológica do APL (CENSO industrial, 2006).

Os principais clientes ou compradores das mercadorias confeccionadas na região são procedentes dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Minas Gerais, Santa Catarina, Goiás e do próprio Paraná. Contudo, o Estado de São Paulo constitui-se em destino geográfico preferencial das vendas de todos os tipos de produtos do APL de Apucarana. Em termos percentuais, 88,1% do total das vendas realizadas no APL destinam-se a outros estados da Federação, 11,7% das peças são comercializadas no próprio Paraná e cerca de 0,2% da produção segue para o mercado externo, revelando que as empresas do APL estão discretamente inseridas no mercado externo.

¹¹O trabalho determinou a seguinte tipologia: empresas de micro porte (produção até 250 mil peças/ano), pequeno porte (produção maior que 250 mil e menor que 500 mil peças/ano), médio porte (produção maior ou igual a 500 mil e menor que 1 milhão de peças/ano) e grande porte (produção maior que 1 milhão de peças/ano)

¹² Destaque-se que 8 empresas não declaram a sua produção anual.

Quanto às características dos clientes, constata-se que os principais compradores do APL são as lojas especializadas que comercializam confecções, as quais têm públicos-alvo distintos conforme o seu tamanho. De acordo com os resultados do Censo Industrial (2006), as lojas maiores, como Carrefour, Renner, C&A, e as Lojas Americanas, buscam atingir o público de classe C, D e E, e às vezes, procuram trabalhar um pouco o público classe B. Já as lojas de tamanho médio, como Forum, Zoomp, Triton, Cantão e Redley, buscam o público de classe A e B, as quais visam o lançamento de coleções exclusivas, desenhadas por elas e encomendadas às empresas fabricantes do APL de bonés de Apucarana.

A respeito das estratégias mercadológicas, a maioria dos empresários do APL revela o desejo de produzir sua marca própria, o qual, segundo eles, agregaria um maior valor aos produtos, além de proporcionar às empresas maior autonomia na solidificação e criação de seu próprio mercado.

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

O APL de bonés de Apucarana apresenta 6.749 trabalhadores envolvidos nas atividades do APL. Desses, 4.449 trabalhadores são formais, absorvidos e distribuídos entre as 141 empresas confeccionistas, e outros 2.300 trabalhadores informais, os quais trabalham nas facções (facções de bico).

Conforme pode-se perceber, o ramo confeccionista de bonés e artigos correlatos é intensivo em mão-de-obra, absorvendo grande contingente de trabalhadores, em sua grande maioria, com baixa qualificação formal. Desse modo, as categorias ocupacionais são, em geral, do tipo tradicional (costureiras, bordadeiras, etc.), embora algumas delas requeiram um certo grau de sofisticação, a exemplo das funções de modistas, riscadores de CAD e operadores de máquina de bordar, as quais exigem a operação de técnicas e equipamentos mais sofisticados.

A despeito dos esforços locais, no sentido de desenvolverem treinamentos formais, por meio da oferta de cursos profissionalizantes rápidos, a exemplo daqueles ofertados no Centro Moda, a qualificação adquirida no APL, em geral, é do tipo aprender fazendo (*learning by doing*), no próprio chão de fábrica, o qual não se constitui em aprendizado sistematizado e voltado para a contínua qualificação da força de trabalho.

No Censo Industrial, o dado sobre a capacidade produtiva do parque industrial instalado das empresas do APL sinalizou para a necessidade de se investir ainda mais na qualificação da mão-de-obra local. Verificou-se que há ociosidade de 27% dos fatores de produção, ou seja, conjuntamente, as empresas do APL teriam potencial para produzir cerca de 20 milhões de peças/ano a mais do que a quantidade produzida atualmente. Diante desse dado, os empresários apontaram a falta de pessoal qualificado como uma das principais dificuldades do APL na área da produção, fato que permite inferir que esta não alcança maiores proporções devido à carência de trabalhadores preparados para o desempenho das funções, especialmente aquelas que dependem de uma qualificação mais especializada.

4.3 RELAÇÃO COM FORNECEDORES DO APL

Aspecto marcante no APL de bonés de Apucarana é a presença de um grande número de fornecedores de insumos instalados no município, os quais propiciam um maior adensamento da cadeia produtiva local, reduzindo custos e permitindo maior interação entre os elos produtivos.

A região beneficia-se da presença de importantes empresas na cadeia têxtil-confecções situadas na cidade, tais como: empresa de tecelagem de algodão (sarja), indústria de tecelagem de malha, lavanderias, tinturarias, empresas de fiação de algodão, além de confecções de componentes têxteis, como carneiras, viés e etiquetas.

Importante ainda observar que, além das empresas da cadeia, a estrutura produtiva da confecção de bonés conta ainda, em Apucarana, com empresas fornecedoras de abas e botões (plástico) pingentes e fivelas (metal), máquinas de pregar botões, de dublagem de tecidos e passadeiras de bonés (mecânica), além de lojas e representantes de tecidos e aviamentos, caracterizando auto-suficiência e importante complementaridade local.

Quanto à procedência dos insumos utilizados no processo produtivo, observa-se que, com exceção do tecido, da entretela e da linha, a região mostra-se auto-suficiente para atender o setor, na medida em que mais de 90% dos outros insumos são adquiridos na própria região do APL. Nesse rol de fornecedoras, cabe destacar a presença da empresa de tecidos Apucarana Têxtil, uma das três empresas de tecelagem existentes no Paraná, a qual, segundo estimativas, destina 20% do total de sua produção de sarja para o abastecimento das empresas de bonés de Apucarana.

O município também conta com profissionais das áreas de *marketing*, técnicas de processos, vendas, criação visual e manutenção, assim como com empresas que comercializam máquinas novas e usadas, além de pessoal técnico qualificado para executar a manutenção dos equipamentos e adaptação de máquinas.

4.4 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Os estudos realizados no APL revelam que as empresas integrantes do segmento de bonés de Apucarana têm procurado inovar tanto no produto final, dadas as exigências do mundo da moda, quanto no processo de produção. Os empresários vêm incorporando novas técnicas no processo produtivo e na gestão empresarial, embora os atores locais entendam que essas inovações, limitadas somente a algumas empresas, ainda representam avanços ínfimos em nível de sistema.

Na maioria dos casos, sobretudo entre as firmas de pequeno porte, o aumento de pessoal em atividades de modelagem e estilismo não redundou na criação ou na consolidação de áreas específicas (departamentos ou estações de *design*, por exemplo), mas, sobretudo, na contratação de um ou outro profissional ou de deslocamento de costureiras experientes para

tarefas de “pesquisar” novos modelos, combinar cores e padronagens e produzir peças-piloto, com a supervisão do proprietário da empresa ou de familiares.

Quanto à questão do controle de qualidade do produto final, constata-se que as empresas realizam controles e vistorias informais, especialmente na etapa final do processo produtivo. Quanto às formas de organização industrial, constata-se que a grande maioria das empresas não utiliza nenhum tipo de norma técnica e programas de gestão de qualidade, e uma minoria delas (cerca de 10%) adotam práticas de 5S¹³ ou Controle Estatístico de Processo (CEP).¹⁴

Quanto às certificações, apenas 12% das empresas do APL possuem ISO 9000 (qualidade). A esse respeito há uma discussão interna, explicitada no Plano de Desenvolvimento, acerca da busca das certificações de qualidade, por parte de algumas empresas, com objetivos meramente de estratégia de promoção e *marketing*, desfocando-se da real importância desse processo, qual seja, da melhoria da qualidade do processo produtivo e do seu uso como ferramenta de gestão.

4.6 FORMAS DE COOPERAÇÃO NO APL

O marco inicial do processo de cooperação entre as empresas foi a constituição, em 1997, da Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade (ABRAFAB'Q), por meio da qual elaborou-se e viabilizou-se um projeto de exportação com o apoio da APEX, obtiveram-se certificações ISO 9000 e instituiu-se uma central de compras conjuntas.

Outra ação importante foi a constituição da Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA), formada por 17 empresas, a qual visava à operacionalização da central de compras, a formação de estoques reguladores e a produção conjunta de insumos para a montagem de bonés.

Essas duas iniciativas proporcionaram às empresas associadas o acesso às matérias-primas a preços mais acessíveis, em função da compra conjunta. Por meio de negociação, as associações celebraram um acordo com os fabricantes de tecido para o fornecimento da matéria-prima em sistema de comodato. Isso propiciou às empresas economia de tempo, redução de custo e aumento na eficiência. Outra forma de cooperação diz respeito às atividades de bordado e lavanderia. Nesses segmentos, a cooperação se restringe basicamente à subcontratação e se estende, de forma muito incipiente, à pesquisa

¹³ S-programa de qualidade de origem japonesa que visa a implementação de ações para manter o ambiente de trabalho mais organizado, limpo e seguro. Envolve a seleção, arrumação, limpeza, padronização e autocontrole (Salpa).

¹⁴ Controle Estatístico de Processo (CEP): Desenvolver, projetar, produzir, comercializar um produto de qualidade que seja econômico.

de mercado e à prospecção tecnológica. Como exemplos citam-se as inovações nos desenhos das peças e no processo de lavagem do tecido.

Outras iniciativas de cooperação já foram e estão sendo realizadas entre empresas confeccionistas e fornecedoras do APL, com apoio de instituições de capacitação e tecnologia do município. Contudo, a mais recente delas é o projeto “aba sem memória”, realizado pelas empresas extrussoras de abas de Apucarana e pelo Centro Moda, com financiamento da Financiadora de Projetos (FINEP), instituição ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT). O projeto prevê pesquisas em materiais com propriedades e ligas que forneça uma aba sem molde, um material que tenha grande tração e flexão, porém com baixo custo.

Outra ação cooperativa empresarial refere-se à criação de uma importante empresa local, fornecedora de tecidos, componentes e aviamentos para bonés, a qual foi fruto de uma *joint venture*, composta de oito empresas fornecedoras do setor de confecções do município. Contudo, conforme destacado pelas lideranças locais, a realização do Censo Industrial do APL constituiu-se numa das principais ações cooperativas desenvolvidas no arranjo, na medida em que agregou o esforço de várias instituições locais e externas em torno desse importante projeto.

4.7 FONTES DE FINANCIAMENTO DO APL

Quanto à expectativa dos empresários acerca de investimentos futuros, destaca-se a necessidade de fontes de financiamento para a aquisição de máquinas e equipamentos e maiores investimentos em qualificação do pessoal. Essa demanda ratifica que a melhoria da qualificação da mão-de-obra é um fator importante para o desenvolvimento do setor.

Um dado relevante, apontado no Censo Industrial do APL, refere-se ao fato de que a grande maioria dos empresários não realizou empréstimos para financiar suas atividades no ano de 2005, demonstrando uma significativa aversão ao endividamento e uma insatisfação acerca das condições de acesso aos financiamentos disponíveis no mercado. Aqueles que realizaram alguma operação de crédito nesse período, buscaram financiamento para a aquisição de máquinas e equipamentos ou para capital de giro, para os quais recorreram a fontes de captação privadas, majoritariamente a bancos comerciais, utilizando-se, raramente, de fontes públicas de financiamento.

5 A GOVERNANÇA DO APL

Conforme descrito no histórico, no ano de 2003 o SEBRAE/PR iniciou em Apucarana um processo de articulação junto aos empresários e entidades locais procurando socializar e disseminar os conceitos de APL. As atividades tomaram por base o Termo de Referência aos Arranjos Produtivos Locais do SEBRAE nacional. Nessa fase, o SEBRAE/PR atuou como indutor da mobilização dos empresários do ramo de bonés de Apucarana, sendo responsável pela coordenação da instituição da Governança do APL.

O papel da Governança do APL no processo de cooperação e interação do Arranjo tem sido fundamental, principalmente no que diz respeito às economias externas obtidas mediante ações deliberadas pelos agentes locais, como, por exemplo, a elaboração do Planejamento Estratégico do Setor; a inclusão do projeto APL de bonés de Apucarana no Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR), coordenado pelo SEBRAE; a criação de uma linha de crédito junto à Caixa Econômica Federal voltada especialmente para o setor de confecções e o recente processo de incorporação do Centro Moda pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Com relação à interação entre os atores, verifica-se que existe uma relação de confiança e um espírito de cooperação e interação entre as empresas do APL, o que facilita o processo de articulação no âmbito da governança local. Apesar da grande diversidade e forte presença de instituições no APL, os mecanismos de governança têm se desenvolvido rapidamente a partir do reconhecimento do APL de Bonés, e todas essas instituições se fazem representar nas ações desenvolvidas no Arranjo. Diretamente, estão intimamente relacionadas ao APL as instituições de pesquisa e desenvolvimento e aquelas de suporte e alavancagem do setor, tais como: SEBRAE; SENAI; Centro Moda; Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí (SIVALE); associações de fabricantes de bonés de Apucarana - ABRAFAB'Q e ASSIBBRA; Prefeitura de Apucarana; Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA), Governo do Estado, FIEP/IEL, entre outras, as quais serão melhor descritas abaixo.

6 INSTITUIÇÕES VINCULADAS AO APL

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

A infra-estrutura de aprendizagem local conta com uma unidade do SENAI e três centros de ensino superior e o Centro Moda. O município conta ainda com a Escola da Oportunidade, no Jardim América, mantida pela Prefeitura Municipal de Apucarana, a qual oferta curso introdutório para confecções.

O Centro Moda é uma instituição operacionalizada desde a sua fundação, em 2002, pela Escola Técnica Tupy, ligada à Sociedade Educacional de Santa Catarina (SOCIESC), e tem como mantenedora a Fundação de Ensino Técnico de Apucarana (FETAP). Esta, por sua vez, é ligada à Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA). A estrutura da escola foi construída basicamente com recursos do Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP), do Ministério da Educação, que repassou mais de R\$ 2 milhões para a execução dessa unidade.

Está em andamento a transformação do Centro Moda em centro de extensão da Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UFTPR), de Curitiba, o qual irá oferecer curso superior, pós-graduação, além de ensino técnico na área de confecções. Todos os cursos serão gratuitos, diferentemente do que ocorre hoje, quando metade das vagas é paga pelos próprios alunos e a outra metade custeada por empresários do setor de confecções, por outros segmentos e também pela prefeitura.

O Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí (SIVALE) tem sua sede em Apucarana e representa as indústrias de confecções dos municípios de Apucarana, Arapongas, Bom Sucesso, Borrazópolis, Califórnia, Cambira, Cruzmaltina, Faxinal, Grandes Rios, Itambé, Ivaiporã, Jandaia do Sul, Jardim Alegre, Kaloré, Lunardelli, Manoel Ribas, Marilândia do Sul, Marumbí, Rio Bom, São João do Ivaí e São Pedro do Ivaí. Trata-se de uma entidade de representação patronal, responsável pela celebração da convenção coletiva do trabalho e interlocutor local junto ao MDIC.

O Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário de Apucarana (STIVAR) tem sua sede em Apucarana e representa os trabalhadores das indústrias de Confecções dos municípios de Apucarana e Arapongas, Bom Sucesso, Borrazópolis, Califórnia, Cambira, Cruzmaltina, Faxinal, Grandes Rios, Itambé, Ivaiporã, Jandaia do Sul, Jardim Alegre, Kaloré, Lunardelli, Manoel Ribas, Marilândia do Sul, Marumbí, Rio Bom, São

João do Ivaí e São Pedro do Ivaí. A Convenção Coletiva de Trabalho ocorre no mês de outubro de cada ano.

A Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA), criada em 1949, reúne, atualmente, mais de 500 associados. Esta instituição representa o empresariado comercial, industrial e de serviços de Apucarana e tem uma empresária do ramo de confecções de bonés como diretora. A ACIA mantém uma página na Internet, na qual divulga suas atividades e as ações do APL dos Bonés. A entidade foi responsável pela instalação da unidade do Sistema de Cooperativas de Crédito (SICOOB) e pelo Centro Moda, em Apucarana.

A Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA) foi fundada em 2000 e desde então vem trabalhando junto com os seus parceiros e associados para o desenvolvimento do ramo de bonés e brindes em geral. As ações têm o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e do produto, com níveis de satisfação e preço adequados. Atualmente a ASSIBBRA, composta por 17 empresas, mantém um centro de compras e pretende comprar terreno para construção de condomínio industrial para abrigar as empresas filiadas.

A Associação Brasileira das Indústrias de Bonés de Qualidade (ABRAFAB'Q) de Apucarana atualmente representa 8 empresas, que se destacam pelo fato de serem detentoras de certificações de qualidade ISO 9001. As empresas associadas à ABRAFAB'Q produzem, conjuntamente, um total de um milhão de bonés/mês e desenvolvem um projeto de exportação junto à APEX.

Como instituições de apoio, o APL dispõe do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que mantém um escritório com dois consultores no município de Apucarana e atua na oferta de cursos e no extensionismo empresarial na região. Essa instituição destaca-se dentre as demais atuantes no APL, na medida em que lidera as ações de estruturação do Arranjo, atendendo às necessidades específicas de qualificação e de orientação para a capacitação do empresariado local, bem como àquelas mais abrangentes, de promoção e desenvolvimento do APL.

A Prefeitura Municipal de Apucarana participa do Comitê Gestor do APL com um representante permanente. Oferece cursos básicos para o ramo de vestuário, por meio da manutenção da "Escola da Oportunidade". Dá apoio às indústrias com infra-estruturas para os distritos industriais e na Cidade do Trabalho, além de administrar o sistema de comodato de imóveis cedidos pela administração pública para instalações industriais. A partir da constatação empírica da existência de um número elevado de estabelecimentos informais no APL, a Prefeitura, conjuntamente com a Governança do APL, vem desenvolvendo uma ação na qual isenta, totalmente, os estabelecimentos informais vinculados ao ramo confeccionista do pagamento de tributos para a sua devida formalização.

Várias instituições públicas e parapúblicas que não têm representação em Apucarana realizam atividades de apoio ao APL. Desse modo, as empresas também contam

com o apoio do Sistema Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), por intermédio de suas instituições SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Paraná), SESI (Serviço Social da Indústria do Paraná) e IEL (Instituto Euvaldo Lodi do Paraná). Ao SENAI cabe a contribuição de formar mão-de-obra adequada e habilitada para o segmento, na forma de cursos de formação profissional básicos, cursos técnicos profissionalizantes, entre outros. Além disso, o SENAI realiza, por meio da RETEC (Rede de Tecnologia do Paraná), diversas Clínicas Tecnológicas.

A unidade local da Caixa Econômica Federal (CEF) mantém uma linha de crédito especial para as empresas do APL em Apucarana, com taxa de juros inferior à de outras instituições bancárias comerciais do município. Além desse agente financeiro, o APL dispõe do Banco do Brasil, que, igualmente, disponibiliza uma linha de crédito especial para as empresas do APL de Bonés de Apucarana.

É importante destacar, ainda, a participação efetiva da Rede APL Paraná, que integra as diversas instituições que atuam nos APLs paranaenses e tem como objetivo articular as ações dos diversos agentes que atuam nesses aglomerados industriais.

7 SUGESTÕES E DEMANDAS LOCAIS

A sistematização dos trabalhos desenvolvidos sobre o APL de Bonés de Apucarana permitiu elencar uma série de pontos de estrangulamento e, também, as demandas apontadas pelos empresários locais com vistas a subsidiar a elaboração de políticas de desenvolvimento para o APL. Entretanto, dado que os principais trabalhos que fundamentaram a elaboração desta Nota Técnica foram desenvolvidos em períodos anteriores, muitas das demandas do segmento estão na pauta de ações da Governança do APL, e algumas delas já foram total ou parcialmente executadas, conforme levantamento descrito nos Apêndices 1 e 2.

A partir disso, procedeu-se a consultas de validação e de atualização das demandas junto às lideranças locais, as quais foram obtidas por meio de uma ampla discussão junto aos integrantes da Governança Local do APL. As mais citadas foram destacadas no quadro abaixo, hierarquizadas de acordo com as prioridades estratégicas de atuação da Governança. Vale-se salientar que, das 10 demandas eleitas como prioritárias pelos representantes locais, 50% delas dizem respeito à questões relacionadas com a estrutura mercadológica do APL, área que deverá sofrer maior intervenção no planejamento de desenvolvimento e estruturação do APL de Bonés.

QUADRO 1- PRINCIPAIS DEMANDAS PARA COMPOR UMA AGENDA DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O APL DE BONÉS DE APUCARANA, SEGUNDO A GOVERNANÇA DO ARRANJO

PRINCIPAIS DEMANDAS		Nº DE INDICAÇÕES
1	▪ Subsidiar, por meio de estudos e ações, o desenvolvimento de estratégias de expansão mercadológica, no âmbito do mercado interno e do externo.	6
2	▪ Articular a implementação de técnicas de gestão modernas e mais adequadas, profissionalizando e desenvolvendo o setor na gestão empresarial.	5
3	▪ Promover a ampliação da oferta de vagas nos cursos de qualificação da mão-de-obra local e apoiar a instituição de outros cursos para atendimento das demandas das empresas, entre eles o curso superior da moda.	4
4	▪ Criar mecanismos de inserção do APL no mercado externo, especialmente no mercado americano.	3
5	▪ Apoiar a instituição de programa de marketing, incentivando a promoção, a maior visibilidade e a divulgação da imagem do APL no mercado nacional e no exterior.	3
6	▪ Apoiar e viabilizar a participação dos empresários do APL em eventos nacionais e internacionais específicas do ramo de atividade do APL.	3
7	▪ Apoiar a organização de um consórcio de exportação a ser formado por um grupo de empresas aptas para este fim.	3
8	▪ Orientar os empresários sobre mecanismos de financiamento, bem como estimular a criação de uma cooperativa de crédito específica para o segmento, ou, alternativamente, fortalecer a cooperativa local.	3
9	▪ Criar programas de capacitação empresarial visando à otimização dos níveis de qualidade e eficiência produtiva.	2
10	▪ Viabilizar a criação e a instituição de linhas de crédito específicas para aquisição de maquinários, principalmente os importados.	2

A principal demanda apontada pelos empresários locais diz respeito à necessidade de apoio à realização de estudos e ações, voltados para o desenvolvimento de estratégias de expansão mercadológica, no âmbito do mercado interno e do externo. Em relação ao mercado interno, apoiar a elaboração de estudos que revelem o potencial de crescimento do setor e as medidas necessárias para o alcance deste fim: melhor utilização do mercado esportivo através da inclusão de *kits* com bonés, estreitamento dos contratos com as *grifes* (que consideram o boné como parte do vestuário) e outras, que visem à ampliação da demanda de bonés no Brasil.

Como segunda demanda, as lideranças locais reivindicam apoio para a articulação na implementação de técnicas de gestão modernas e mais adequadas, visto que a maioria dos empresários do APL apresenta um perfil de jovem empreendedor e com pouca experiência na atividade empresarial, profissionalizando e desenvolvendo o setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes à sustentabilidade do negócio.

Julgam importante a promoção e a ampliação da oferta de vagas nos cursos de qualificação da mão-de-obra local e a instituição de outros cursos para atendimento das demandas das empresas, a fim de preencher os cargos que exigem maior grau de qualificação e competências, entre eles o curso superior da moda (ainda não oferecido na região).

Os atores locais solicitam apoio e incentivo da Rede no fornecimento de subsídios para a potencialização e ampliação do mercado, criando mecanismos de inserção do APL no mercado externo, especialmente no americano, o qual representa um amplo potencial consumidor a ser explorado. Surge como outra importante demanda do segmento o apoio na instituição de programa de *marketing*, incentivando a promoção, a maior visibilidade e a divulgação da imagem do APL no mercado nacional e no exterior.

Constitui-se em outra demanda apoiar e viabilizar a participação dos empresários do APL em eventos nacionais e internacionais (feiras, simpósios, convenções) específicos do ramo de atividade do APL, para a busca de informações e a troca de experiências sobre tendências inovativas, *design*, máquinas, equipamentos, técnicas de gestão, de produção e processos, e informações tecnológicas a respeito do mundo da moda, com vistas à busca de melhorias da qualidade do processo produtivo e do produto

Os empresários e representantes locais solicitam apoio para a organização de um consórcio de exportação a ser formado por um grupo de empresas aptas para este fim. Esta ação coletiva propiciará a fabricação de volumes superiores de produção para exportação com padrões uniformes de qualidade, evitando-se perda do lote, quebra de contratos e prejuízos, riscos recorrentes quando a empresa atua de forma isolada.

Outras demandas sugerem orientar os empresários sobre mecanismos de financiamento, bem como estimular a criação de uma cooperativa de crédito específica para o segmento, ou, alternativamente, fortalecer a cooperativa local (agência SICOOB), bem como criar programas de capacitação empresarial de modo que as empresas confeccionistas estejam aptas a cumprir seu papel de difusoras de maiores níveis de

qualidade e eficiência produtiva, habilitando-as a transferir este conhecimento às empresas subcontratadas do APL.

Finalmente, requerem a criação e a instituição de linhas de crédito apropriadas ao segmento, principalmente para aquisição de maquinários, que são majoritariamente importados, cujos valores ultrapassam o limite das linhas existentes para micro e pequenas empresas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O APL de Bonés de Apucarana foi se constituindo ao longo dos últimos 20 anos e, a despeito da crise do ramo de confecções na década de 1990, constata-se que o segmento consolidou-se nesta última década. Destaque-se que os atores locais, nesse período, foram capazes de construir uma densa estrutura produtiva, necessária ao desenvolvimento do arranjo.

Contudo, após o processo de intervenção integrada de instituições públicas e parapúblicas no arranjo, houve uma significativa mobilização dos atores locais, a qual foi decisiva na busca da expansão dos potenciais das empresas e da sustentabilidade do arranjo.

Constata-se que, desde a sua idealização, o APL vem protagonizando diversas iniciativas, que vão desde o processo de negociação da forma de gestão do APL até a promoção de cursos e consultorias em gestão e capacitação empresarial, formação de mão-de-obra, promoção mercadológica e alavancagem tecnológica.

Vale destacar que os bons resultados alcançados têm seu sustentáculo em uma governança local bem organizada e atuante, a qual desenvolve atividades permanentes, via atuação do Comitê Gestor e de suas Comissões Temáticas, sendo, freqüentemente, fortalecida por meio da adesão das mais diferentes entidades vinculadas ao segmento.

Apesar desses aspectos positivos e a despeito da capacidade endógena de consolidação de ações de fortalecimento, o APL, a exemplo dos demais, ressentir-se da necessidade de uma intervenção mais incisiva por parte dos poderes público federal, estadual e municipal, por meio da execução de políticas públicas de apoio na execução de algumas ações, com vistas a promover e acelerar o desenvolvimento desse emblemático APL do Estado.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - PRINCIPAIS AÇÕES REALIZADAS NO APL DE BONÉS DE APUCARANA - 2005/2006

Nº	AÇÃO REALIZADA	EXECUTORES	PERÍODO
01	Sebraetec – treinamento para implantação de sistema de qualidade (15 empresas)	SEBRAE	2000-2005
02	Programa de Controle de Processos (PCP), Gestão de Qualidade, Rede de Agentes	SEBRAE	2000-2005
03	Cursos do SEBRAE sobre gerenciamento de produção, consultoria individual de marketing e gestão financeira	SEBRAE	2000-2005
04	Treinamento de liderança para os gerentes de produção	SEBRAE	2000-2005
05	Concurso para a logomarca do APL	APL	01/2005
06	Criação da ANIBB – Associação Nacional das Indústrias de Bonés, Brindes e Similares	Empresários do setor	07/2005
07	Realização da Convenção Brasileira de Fabricantes de Bonés, Brindes & Similares	APL	07/2005
08	1ª. Edição da Feira Nacional dos Fornecedoros de Matérias-Primas para a Indústria de Bonés, Brindes e Acessórios – EXPOBONÉ, com movimento de negócios na ordem de R\$ 10 milhões	Governança do APL	07/2005
09	Participação no projeto Semana do Paraná em Paris (França), com o objetivo de exportar 10% da produção até 2008	FIEP	08/2005
10	Participação na 2ª. Conferência de APL com <i>stand</i> demonstração	BNDES	09/2005
11	Oficina de planejamento- SIGEOR. Avaliação das ações realizadas em 2005; Cenários para o setor em 2006; Validação das ações sugeridas e parcerias	SEBRAE	09/2005
12	Programa Procomp: gestão e estratégia financeira para as indústrias	CNI/SEBRAE	2005
13	Programa Procomp: Oficina prática de contabilidade de custos e formação de preços	CNI/SEBRAE	2005
14	Cursos básicos para o setor têxtil	Prefeitura municipal	2005
15	Projeto “aba sem memória” – Recursos de R\$ 250 mil da FINEP	SOCIESC	2005
16	Convênio com a FETAP para a qualificação de mão-de-obra nos distritos de Apucarana. Os cursos serão oferecidos pela Escola da Oportunidade.	APL, ACIA, SEBRAE, Prefeitura e SIVALE	01/2006
17	Capacitação de Gestores de Negócios e Moda no APL	MDIC/SEBRAE	
18	Células comunitárias, cursos de 160 horas para costureiras	Prefeitura Municipal	02/2006
19	Evento Café & Negócios, no salão social da ACIA. Reuniões periódicas dos empresários; bate-papo e apresentação das ações do APL	Governança do APL	03/2006
20	Fabricação de um boné gigante como estratégia de <i>marketing</i>	ANIBB/Prefeitura	05/2006
21	2ª. Edição da Feira Nacional dos Fornecedoros de Matérias-Primas para a Indústria de Bonés, Brindes e Acessórios – EXPOBONÉ.	Governança do APL	05/2006
22	Rodada de Negócios, com a participação de 25 empresas, na Expoboné	Governança do APL	05/2006
23	Federalização do Centro Moda (incorporação do Centro Moda à Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR)	Governança do APL	05/2006
24	Programa de Capacitação para o Comércio Exterior – PSCCEX	ACIA, APL e SEBRAE	08/2006
25	Lei Municipal 089/06 concede benefícios fiscais para a regularização de pequenas empresas informais.	Prefeitura Municipal	08/2006
26	Clínica Tecnológica. Tema: consultoria com especialista para analisar problemas no processo de confecção da aba dos bonés.	FIEP/RETEC	08/2006
27	Curso do SEBRAE sobre o processo de exportação, em três módulos e 48 horas/aula.	SEBRAE	08/2006
28	Inscrições para o curso de informatização para empresários do APL (em setembro/2006).	APL	08/2006
29	Rede Agentes-Caixa Econômica formou 40 agentes	SEBRAE/Caixa	2006

FONTE: CENSO industrial 2006

NOTA: Elaboração IPARDES.

APÊNDICE 2 - ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO DO APL DE BONÉS DE APUCARANA

Nº DA ETAPA	ETAPA	DESCRIÇÃO
1	Criação	Abrange a criação da coleção e do <i>design</i> , a confecção do leiaute, da peça-piloto e do gradeamento (passagem de um desenho original para vários tamanhos a serem produzidos).
2	Almoxarifado	Controla a saída dos tecidos e aviamentos do estoque para a produção.
3	Modelagem	
4	Dublagem	Trata-se da colagem do tecido à esponja (espuma, plástico e entretela), que tem a finalidade de aumentar a resistência, a estabilidade e a impermeabilidade dos materiais utilizados.
5	Corte de tecidos e de viés	Esta etapa absorve as funções de enfiadores e operadores de balancins (equipamentos que cortam mediante facas (moldes), que são fixadas em uma base que prensa e corta os tecidos.
6	Serigrafia (operação de silk-screen)	As telas são fotografadas, reveladas e recebem a tinta; a tinta é prensada nas peças que são secadas com soprador térmico. Nesta etapa pode ser utilizada a técnica de <i>flash cure</i> (utilização de glitter ou purpurina).
7	Montagem das abas	Costura, circula ou perfila as abas no tecido.
8	Costura	Realizada com máquinas retas, interloque, overloque e pespontadeira (máquina com 2 agulhas, para costurar abas com adaptador, furar e costurar ilhós).
9	Montagem	Consiste em fechar o boné, pespontar, passar o fitilho e pregar o bico.
10	Bordado	Confeccionado com máquinas computadorizadas.
11	Acabamento	Colocação de forro, botões, fivelas, pingentes. Passamento do boné, a vapor, limpeza de fios e linhas excedentes (pequenas sobras) e retirada de peças com defeitos de costura (como descontinuidades, desvios e enrugamentos).
12	Embalagem	A embalagem individual é feita com saco plástico fechado por fita adesiva ou solda eletrônica, contendo indicação externa do tamanho do boné. A embalagem em lotes é feita em caixa de papelão ondulado, contendo 50 bonés e constando os dados do confeccionista e do cliente.

FONTE: CENSO industrial (2006)

NOTA: Elaboração IPARDES

REFERÊNCIAS

APUCARANA. Prefeitura Municipal. [Site institucional]. Disponível em: <<http://www.apucarana.pr.gov.br/>>. Acesso em: 26 jul. 2006.

ARRANJOS produtivos locais do Estado do Paraná: identificação, caracterização e construção de tipologia. Curitiba: IPARDES, 2006. Cooperação técnico-científica SEPL, IPARDES.

BARROS, S. Q. M.; KRETZER, J. Arranjos produtivos locais: um estudo de caso do segmento de confecções de bonés de Apucarana-PR. In: CONCURSO IEL-PARANÁ DE MONOGRAFIAS SOBRE A RELAÇÃO UNIVERSIDADE/EMPRESA, 4., 2005, Curitiba. **Arranjos produtivos locais no Paraná**. Curitiba: IEL, 2006. p.117-154.

BONÉS.COM: a Revista do Fabricante. Disponível em: <http://www.bonesecia.com.br>. Acesso em: 31 ago. 2006

CENSO industrial do arranjo produtivo local de confecções de bonés de Apucarana no Estado do Paraná. Curitiba: IPARDES: ACIA, 2006. Elaboração IPARDES e Faculdade de Apucarana.

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

IBGE. **Produto interno bruto dos municípios 1999-2003**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2003/default.shtm>>. Acesso em: 31 ago. 2006.

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

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

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

IPARDES. **Leituras regionais**: Mesorregião Geográfica Norte-Central. Curitiba: IparDES, 2004a Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/leituras_regionais/leituras_reg_meso_norte-central.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2006.

IPARDES. **Perfil municipal de Apucarana**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br>. Acesso em: 24 jul. 2006.

OLIVEIRA, M. A.; CÂMARA, M. R. G.; BAPTISTA, J. R. V. **O setor têxtil-confecções do Paraná e seus segmentos regionais especializados: 2000-2004**. S.l. 2006. Trabalho apresentado no 10. Encontro de Economia da Região Sul (ANPEC SUL), Florianópolis, 2006.

PARANÁ. Secretaria de Estado dos Transportes. Departamento de Estradas de Rodagem. **Malha rodoviária**. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/der/>>. Acesso em: 07 jul. 2006.

PARANÁCIDADE. **Municípios do Estado**: Apucarana. Disponível em: <<http://www.paranacidade.org.br/municipios/municipio.php>>. <<http://www.paranacidade.org.br/>>. Acesso em: 24 jul. 2006.

PLANO de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana-Paraná. Apucarana: s.n., 2005.

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

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

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



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