

# ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE CONFECÇÃO NO PARANÁ: UMA ANÁLISE COMPARATIVA<sup>1</sup>

*Antonio Carlos de Campos<sup>2</sup>  
Patrícia Callefi<sup>3</sup>*

**Resumo:** A questão central proposta neste trabalho se refere a uma análise crítica dos seis casos de Arranjos Produtivos Locais (APLs) de Confecção localizados no Estado do Paraná. O objetivo é fazer análise comparativa entre os APLs, revelando suas diferenças e similaridades. Os dados utilizados basearam-se em um projeto de pesquisa desenvolvido pela Secretaria de Planejamento do Estado do Paraná, IPARDES e diversas instituições de ensino superior do Paraná. Os principais resultados obtidos evidenciaram diversas fragilidades, com destaque para as relações interempresariais e das empresas com outros atores. Evidenciou-se, também, fragilidade na estrutura de governança, sendo que ela se encontra consolidada em apenas metade dos APLs. Tal fato é fruto do baixo envolvimento dos atores pertencentes aos Arranjos Produtivos analisados, implicando em reduzidas ações conjuntas.

**Palavras chave:** Arranjos Produtivos Locais (APLs), Setor de Confecção, Paraná.

## LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS OF THE CLOTHING INDUSTRY IN PARANÁ: A COMPARATIVE ANALYSIS

**Abstract:** The central question proposed in this paper refers to a critical review of six cases of clothing Local Productive Arrangements (LPAs) located in the state of Paraná. The goal is to make comparative analysis between the LPAs, revealing their differences and similarities. The used data were based on a research project developed jointly by the secretary of planning of Paraná state, IPARDES and several state higher education institutions. The obtained results revealed several fragilities, with emphasis on the inter-business relations and relations with other actors. It was also present fragility in the structure of governance which has been consolidated only in half of the LPAs. Such fact results from the low involvement of the actors belonging to the analyzed Productive Arrangements, implying in reduced joint actions.

**Keywords:** Local Productive Arrangements (LPA), Clothing of Industry, Paraná

**JEL:** L23.

## INTRODUÇÃO

A globalização da economia e o desenvolvimento de um novo paradigma tecnológico baseado na difusão da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) vêm ocasionando intensas mudanças no cenário econômico mundial. Essas mudanças implicam no surgimento de novas configurações produtivas regionais. A esse respeito, surgiu, nas últimas décadas, uma coletânea de trabalhos inicialmente dispersos que viriam a convergir, no fim dos anos 80,

---

<sup>1</sup> Artigo recebido em 22 de setembro de 2009 e aprovado em 18 de dezembro de 2009.

<sup>2</sup> Doutor em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná. Professor do Departamento de Economia e do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: accampos@uem.br

<sup>3</sup> Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Maringá. Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá (CODEM). E-mail: patycalefi@yahoo.com.br

os quais evidenciaram as vantagens de formas de organização da produção a partir das aglomerações produtivas. Sob esse enfoque, o êxito e o crescimento das regiões industriais implicam em impactos consideráveis em termos de reestruturação funcional do espaço, devido ao processo de flexibilização e descentralização dentro e fora das organizações produtivas. O argumento se baseava na suposição de que as regiões dotadas de fatores de produção ou estrategicamente direcionadas para desenvolvê-los internamente teriam as melhores condições de atingir o seu desenvolvimento. Sendo assim, surgem então novos paradigmas no campo da economia regional, marcados pelo aspecto endógeno das fontes de desenvolvimento.

O aspecto endógeno se refere ao fato de o desenvolvimento ser determinado por atores internos à região, sejam eles empresas, organizações, sindicatos ou outras instituições. Desse modo, segundo Amaral Filho (2002), o desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo de crescimento econômico que implica em uma contínua ampliação da capacidade de geração e agregação de valor sobre a produção bem como da capacidade de absorção da região, na retenção do excedente econômico gerado na economia local e na atração de excedentes provenientes de outras regiões. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto, e da renda local/regional gerada por uma determinada atividade econômica.

O interesse pela investigação das aglomerações industriais trouxe consigo uma variedade de termos que são utilizados para fazer referência a essas configurações produtivas. Apesar da variedade de terminologias existentes, serão analisados, neste trabalho, os seis casos de Arranjos Produtivos Locais de Confecções, localizados em distintas microrregiões geográficas do Estado do Paraná.

Foi desenvolvido no Paraná um Projeto de Identificação, Caracterização, Construção de Tipologia e Apoio na Formulação de Políticas para Arranjos Produtivos Locais (APLs), que foi executado em conjunto pela Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPL), pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) e pelas Instituições Estaduais de Ensino Superior (IEES<sup>4</sup>). O principal objetivo desse projeto foi 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. A partir dos resultados desse projeto, coloca-se o objetivo central deste artigo, que é realizar uma análise comparativa entre os seis casos destacados no projeto anteriormente mencionado, evidenciando suas diferenças e similaridades, a partir dos elementos de interação, ação conjunta, cooperação, instituição e estrutura de governança.

Para atender a esse objetivo, o trabalho está estruturado em três seções, além desta introdução. Na segunda seção será apresentado o desenvolvimento teórico da aglomeração de produtores partindo do conceito de Distritos Industriais apontado inicialmente pelo economista inglês Alfred Marshall em 1890 e também os elementos que foram sendo adicionados por vários autores, ao longo dos anos, para a formação do conceito de Arranjos Produtivos Locais. Na terceira seção será apresentada a atividade de confecção no estado com o objetivo de contextualizar o objeto de análise em nível de Brasil e de Paraná. Ainda nessa seção, serão analisados e discutidos os elementos que caracterizam e fundamentam esse tipo de organização produtiva em cada APL, bem como evidenciar seu grau de robustez e suas fragilidades relativas. Por fim, algumas conclusões serão apresentadas.

---

<sup>4</sup> Fazem parte deste Projeto a Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste de Francisco Beltrão) e a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste de Toledo).

## 2 O ARCABOUÇO TEÓRICO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

### 2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

As vantagens de aglomerações produtivas, levando-se em consideração o processo de concorrência capitalista, foram inicialmente apontadas pelo economista inglês Alfred Marshall (1982), em fins do século XIX, o qual atribuiu às experiências analisadas o conceito de “Distrito Industrial”. Esse conceito foi utilizado para caracterizar as concentrações de pequenas e médias empresas localizadas nos subúrbios das cidades inglesas. A partir da pressuposição de retornos crescentes de escala, Marshall (1982) apontou que as firmas aglomeradas são capazes de se apropriar de economias externas geradas pela aglomeração dos produtores, que não obteriam sucesso caso estivessem atuando isoladamente.

Os retornos crescentes de escala emergem da condição de especialização dos agentes participantes do processo de divisão social do trabalho, propiciando, assim, às unidades envolvidas, ganhos de escala. Nessa perspectiva, Marshall (1982) apontou três tipos básicos de economias externas oriundas da especialização dos agentes produtivos concentrados geograficamente: o primeiro se refere à presença de economias externas locais, que é a possibilidade de transbordamento (*spill-overs*) de conhecimento e tecnologia. Essa proximidade facilita a circulação de informações e de conhecimentos, fomentando o processo de aprendizado<sup>5</sup> local. A segunda forma de economia externa diz respeito à atração de fornecedores especializados em setores e segmentos da indústria e serviços ligados à atividade principal mantida no aglomerado produtivo. Por fim, a economia externa mais citada na literatura se refere à qualificação e ao treinamento de mão-de-obra, chamado por Marshall de aptidão hereditária: *"Os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por isso dizem, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles"* (MARSHALL, 1982, p. 234).

Nesse mesmo sentido, já no final do século XX, Garofoli (1993)<sup>6</sup> apud Britto (2002, p. 366) trata dos sistemas locais de produção, em especial dos distritos industriais, considerados por ele como pequenas empresas concentradas do ponto de vista espacial cujos inter-relacionamentos não se prendem a vínculos hierárquicos, e sim a práticas de cooperação bidimensionais. As características dos distritos industriais apontadas pelo autor evidenciam as condições que possibilitam as economias externas, as quais são entendidas como as vantagens advindas das aglomerações produtivas.

As economias externas marshallianas contribuíram para o desenvolvimento da chamada eficiência coletiva. Segundo Schmitz (1997, p.165), a eficiência coletiva é definida como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ações conjuntas. A eficiência coletiva pode ser considerada não planejada (incidental) ou planejada (conscientemente perseguida). No primeiro caso, os ganhos de eficiência surgem da própria existência da aglomeração industrial, a qual fornece custos reduzidos. Estas são as economias externas marshallianas. No segundo caso, a eficiência coletiva planejada é resultante de ações conjuntas deliberadas de empresas e instituições locais. As ações conjuntas podem ainda ser divididas em dois grupos. As primeiras ocorrem por meio de empresas individuais cooperando entre si, ao passo que as do segundo grupo ocorrem por meio de grupos de empresas reunindo forças em associações empresariais, consórcios de produtores, sindicatos e outros.

---

<sup>5</sup> O termo aprendizado se refere principalmente ao conhecimento tácito transferido entre pessoas ligadas à mesma atividade econômica sobre tarefas específicas do seu cotidiano.

<sup>6</sup> GAROFOLI, G. Economic Development, Organization of Production and Territory. **Revue d'Economie Industrielle**, n. 64, 2º trimestre, 1993.

As relações que ocorrem entre os atores das aglomerações industriais significam mais do que economias externas planejadas. Elas representam, segundo Campos (2004, p.58), construções sociais específicas aos agentes locais, as quais não podem ser reproduzidas em outros contextos.

A investigação sobre as vantagens das aglomerações de produtores que envolvem um processo de interação e cooperação entre diversos agentes no âmbito regional ou local foi enfatizada também por Schumpeter (1988), especialmente no que se refere à transmissão de conhecimento tácito entre as firmas.

A partir do trabalho de Schumpeter, em seu livro *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, o autor observou que a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, no interior das indústrias, revolucionando as estruturas produtivas e criando fontes de diferenciação para as empresas. Foi a partir de um processo contínuo de destruição criativa, criando novas formas de organização, novos produtos e novos materiais que Schumpeter mostrou como ocorria a dinâmica da economia capitalista, isto é, o “novo” destruindo o “velho”.<sup>7</sup>

Por volta dos anos 80 do século XX, as idéias de Schumpeter ganharam novas interpretações por autores denominados neoschumpeterianos<sup>8</sup>. Nessa perspectiva analítica, os neoschumpeterianos, especialmente Dosi (1984), acrescentam que as inovações podem ser definidas como sendo uma busca, uma descoberta, uma experimentação, um desenvolvimento, uma imitação e uma adoção de novos produtos, novos processos e novas formas de organização. De modo mais específico, a inovação pode ser algo novo ou uma combinação de elementos já existentes. Nesse contexto, as inovações podem ser definidas como radicais ou incrementais.

No caso das inovações radicais, elas se referem ao desenvolvimento e à introdução de um novo produto, de um novo processo ou uma forma de organização da produção totalmente nova. O impacto dessa inovação pode romper a estrutura ou o padrão tecnológico anterior. Além disso, é de se esperar uma redução de custos e uma melhoria na qualidade dos produtos com a implementação dessa nova tecnologia<sup>9</sup>.

Quanto às inovações incrementais, elas podem se referir à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro da empresa sem alteração na estrutura industrial, podendo gerar maior eficiência técnica, aumento da produtividade e da qualidade, redução de custos e ampliação das aplicações de um produto ou processo (FREEMAN, 1994; ALBAGLI e BRITTO, 2002; CAMPOS, 2004)<sup>10</sup>. Tanto a inovação radical quanto a incremental podem originar novas empresas, setores, bens e serviços e ainda significar redução de custos e aperfeiçoamento em produtos existentes.

As estratégias das empresas são vistas, portanto, em um contexto global. Diversos estudos enfocam, por meio da teoria neoschumpeteriana, que a análise do conhecimento da atividade empresarial não deve limitar-se ao seu caráter individual, mas deve tomar como base a interação existente entre as empresas. Ou seja, as técnicas de produção são conhecidas e transferidas de umas para as outras. Assim, a inovação passa a ocorrer por meio da interação entre firmas e com outras instituições, no sentido de criar novos conhecimentos e compartilhar os já existentes.

---

<sup>7</sup> Esse conceito foi desenvolvido no livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia* publicado em 1984, em uma edição brasileira.

<sup>8</sup> Os principais autores neoschumpeterianos são, segundo Campos (2004), Giovanni Dosi, Richard Nelson, Sidney G. Winter, Christopher Freeman, Carlota Perez, Keith Pavitt, Luc Soete, Gerald Silverberg, entre outros.

<sup>9</sup> Os exemplos dessa inovação são a introdução da máquina a vapor em meados do século XVIII, e o desenvolvimento da microeletrônica desde a década de 50 (FREEMAN, 1994).

<sup>10</sup> A inovação incremental inclui, por exemplo, a otimização de processos de produção, o *design* de produtos ou a diminuição na utilização de materiais, energia e componentes na produção de um bem.

Os exemplos virtuosos de configurações produtivas consolidadas pelas vantagens de aglomeração, da interação e da eficiência coletiva surgiram na Europa. O modelo do desenvolvimento consolidado nas regiões central e nordeste da Itália, a partir das décadas de 1950 e 1960, tem despertado interesse em muitos estudiosos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo, tendo em vista a possibilidade de desenvolvimento econômico dentro de um sistema que apresenta poucas barreiras à entrada, tanto de cunho tecnológico quanto financeiro. Além disso, as conquistas de resultados sociais positivos naquela região têm colaborado para enaltecer as qualidades do modelo de organização produtiva presente na chamada Terceira Itália.

São regiões, portanto, caracterizadas pela presença de redes muito densas de pequenas empresas com fortes tradições técnico-profissionais muito inovadoras e especializadas na produção de determinado bem destinado a ser vendido a uma clientela que quer qualidade e preço flexível. Essas semelhanças são tão fortes que se formou a expressão de Distritos Industriais Marshallianos para designar o conjunto dessas localidades na Itália. Tais características possibilitam a criação de redes de pequenas empresas inovadoras, produtoras de máquinas e de ferramentas competitivas no mercado internacional.

Experiências desse tipo tem sido observadas nos EUA, na região do Vale do Silício, em alguns países da Europa, especialmente na Alemanha, e até mesmo no Brasil. Neste caso, nas últimas décadas, surgiram vários formatos organizacionais semelhantes aos Distritos Industriais da Nova Itália, que passaram a ter várias denominações, sendo que o termo Arranjo Produtivo Local é o que atualmente encontra maior relevância.

Segundo Lemos (2003):

O termo Arranjos Produtivos Locais pode ser definido como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência. Já os Sistemas Produtivos e Inovativos Locais são aqueles Arranjos Produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultando em interação, cooperação e aprendizagem possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social (LEMOS, 2003, p. 80-81).

Os termos Arranjo Produtivo Local e Sistema Produtivo e Inovativo Local têm sido usados sem o devido rigor que merecem. Embora com certa semelhança, os Arranjos Produtivos Locais, segundo Campos (2004, p.59), envolvem um conceito que apresenta relações em níveis de consolidação de aprendizado, cooperação e inovação mais frágil (menos intensos) do que o conceito de Sistemas Produtivos Locais. No entanto, os elementos contidos nos Arranjos poderiam, após a sua consolidação, transformar-se em Sistemas Produtivos Locais. Assim, a formação de um Arranjo Produtivo Local pode ser vista como uma etapa do processo que antecede a configuração de um Sistema Produtivo e Inovativo Local.

### 2.1.1 Aglomeração produtiva e interação

O ponto de partida para a constituição de um APL se refere ao espaço geográfico. Esses podem ser municípios, áreas de um município, regiões etc., os quais não se limitam às fronteiras políticas. A concentração geográfica (aglomeração produtiva) leva ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais e constitui fonte de dinamismo local, bem como diversidade e vantagens competitivas em relação a outras regiões. O processo de interação é de suma importância, ao permitir contatos e até a união entre as empresas potencializando ou até expandindo o aprendizado e a confiança entre os atores locais.

De acordo com Torres, Almeida e Tatsch (2004), a interação se divide em interação regular e interação irregular. Na interação regular, existe um padrão definido de repetição, podendo haver cooperação, que pode ocorrer de duas formas: a primeira forma se refere à cooperação formal, na qual são definidos um propósito e um resultado para a interação, ou seja, um objetivo a ser alcançado. A segunda forma seria a cooperação informal, que não estão definidos o objetivo e o propósito da interação, ou seja, existe apenas expectativa futura.

Por outro lado, na interação irregular, não ocorre um padrão definido de repetição, podendo haver apenas contatos. Esse tipo de interação pode ocorrer de duas formas: contato bilateral, em que é importante que os agentes não tenham certeza sobre o benefício recorrente da interação e o contato multilateral que ocorre entre um conjunto de atores, como é caso de feiras, cursos e seminários. Esse tipo de interação pode resultar em contatos bilaterais, proporcionando cooperações futuras.

### 2.1.2 Cooperação e ação conjunta

Existem vários tipos de cooperação, portanto, é necessário segundo Santos, Diniz e Barbosa (2004, p.158), fazer pelo menos uma divisão entre dois tipos: a primeira se refere à cooperação coordenada por uma instituição representativa de associação coletiva com autonomia decisória e o segundo tipo de cooperação se caracteriza pela colaboração feita para solucionar objetivos específicos, limitados e sem autonomia decisória, independentemente da negociação e do objetivo predefinido das partes.

O primeiro tipo é denominado **cooperação multilateral** e tem como característica necessária a presença de pequenas e médias empresas que apresentam uma importante participação em alguma parte da cadeia produtiva. Esse tipo de cooperação, para funcionar adequadamente, depende da proximidade entre os atores, de um alto nível de confiança, e pode ser exemplificada por um sindicato, uma associação de produtores, uma cooperativa de crédito, um consórcio de exportação, um centro de tecnologia ou centro de treinamento de mão-de-obra.

O segundo tipo se chama **cooperação bilateral** e pode ser exemplificado como relações formais ou informais de troca de conhecimento, compra de tecnologia, desenvolvimento conjunto e relações de longo prazo entre cliente e fornecedor.

### 2.1.3 Instituições

As instituições, segundo Hodgson (1998, p.125), não são apenas estruturas organizacionais, são padrões normativos que definem aquilo que as pessoas pensam ser, numa dada sociedade, as modalidades associadas, legítimas ou esperadas de ação ou de relacionamento social.

Para North (1990, p.13), as instituições constituem as regras do jogo em uma sociedade. Mais formalmente, representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas. O autor distingue as organizações das instituições. A razão para essa distinção está associada ao fato de que as duas desempenham diferentes papéis. As organizações são como os jogadores, enquanto as instituições são como as regras do jogo.

As organizações são estruturas criadas e que possuem propósitos claros, explícitos e específicos. Assim, são centros de treinamento, de pesquisa, de serviços, ou ainda, associações entre empresas, que têm a tarefa de desempenhar funções que fogem à competência ou que são muito custosas para as empresas desenvolverem isoladamente.

Segundo North (1990, p.13 e 14), as instituições compreendem regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de norma, ou seja, constituem o arcabouço imposto pelo ser humano a seu relacionamento com os outros. Assim, cabe às instituições criar as condições, por meio de estabelecimento de regras, rotinas e convenções, para estruturar o ambiente econômico no qual atuam e interagem as empresas, os trabalhadores, os consumidores e o governo. Portanto, as instituições são responsáveis pela normatização dos relacionamentos dos agentes envolvidos em determinado processo econômico.

#### 2.1.4 Estrutura de governança

A estrutura de governança é constituída pelo conjunto de atores envolvidos na atividade e por suas ações de coordenação, especialmente quanto à identificação de problemas conjuntos, quanto à proposições de soluções e quanto à elaboração de estratégias a serem implementadas para o sucesso da atividade, isto é, a governança se refere às diferentes formas de coordenação da produção, da comercialização e da tecnologia.

Os fatores condicionantes da governança em APLs têm distintos enfoques teóricos, contudo, a abordagem mais abrangente é a dos precursores Storper e Harrison (1991). Os autores abordam o tema da governança por meio da análise de hierarquias que são formadas na atividade de produção e distribuição de mercadorias, conhecido como sistema de produção.

Os autores procuram analisar a estrutura de governança presente nessas relações, ou seja, o grau de hierarquia, liderança e comando entre as empresas participantes do sistema. A estrutura de governança é conformada pelas relações de poder ou cooperação ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Por isso, os autores procuram verificar se, e em que extensão, as relações dentro do sistema de produção são governadas por mecanismos de preço ou se, em outro extremo, resultam de hierarquias impostas pelos agentes participantes do processo, ou ainda se prevalece alguma estrutura intermediária de coordenação, em que tanto o mecanismo de mercado como as hierarquias são substituídos por interações mais frequentes entre os agentes envolvidos, resultado em maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre as empresas.

Storper e Harrison (1991) adicionam à análise a dimensão local da atividade produtiva e a conformação de aglomerações de empresas. As relações estabelecidas pelas empresas decorrem da atração de empresas correlatas de apoio e da conseqüente divisão do trabalho entre produtores e fornecedores. Essas relações entre as empresas podem ser comandadas por uma grande empresa ou por mais de uma grande empresa ou, ainda, pode não haver grandes empresas coordenadoras.

As formas de governança local podem ser estabelecidas por entidades privadas ou públicas. De acordo com Suzigan, Garcia, Furtado (2003a) apud Baptista (2005, p.32), a governança local exercida pelo setor público se refere às ações coordenadas pelos governos locais para assistência e promoção dos produtores aglomerados, com destaque aos centros de treinamento da mão-de-obra, centros de prestação de serviços tecnológicos e agências governamentais de desenvolvimento.

Por outro lado, a governança privada pode assumir diferentes formas. A primeira delas é a **rede**, que corresponde à relação entre firmas com o mesmo poder; a segunda é a **quase-hierarquia**, na qual há a relação de subordinação de uma firma por outra e, por fim, a governança do tipo **hierarquia**, que se refere à produção totalmente integrada. (BAPTISTA, 2005, p. 32).

Suzigan, Garcia e Furtado (2003a) apud Baptista (2005, p.32) alertam para o fato de que, na governança privada, cabe destacar o papel das associações e das agências locais de desenvolvimento no que diz respeito à provisão de infra-estrutura e serviços aos produtores, criação de programas de treinamento de mão-de-obra, agências provedoras de informação tecnológicas e de mercado, além da sensibilização dos produtores sobre a importância da cooperação.

### **3 A ATIVIDADE DE CONFECÇÃO NO PARANÁ: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE COMPARATIVA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE CONFECÇÃO PARANAENSE**

O Estado do Paraná, segundo dados da RAIS/MTE 2005, está na quarta posição em relação às demais Unidades da Federação do Brasil, tanto no número de estabelecimentos (9,05%) quanto no número de empregos (10,71%). À sua frente, encontram-se São Paulo com participação relativa de 28,96% no número de estabelecimentos e 27,82% no número de empregos, seguido por Minas Gerais (13,34% no número de estabelecimentos e 12,67% no número de empregos), e Santa Catarina, com participação relativa de 12,67% e 14,56% em número de estabelecimentos e número de empregados, respectivamente.

No Paraná, a atividade de Confecção destaca-se na região Norte e Nordeste do Estado, iniciando-se em Londrina, passando por Apucarana e Maringá e finalizando em Cianorte. A localização dessa atividade na região contempla vários municípios, entretanto, a dinâmica é determinada em Londrina<sup>11</sup>, Apucarana, Maringá e Cianorte.

De acordo com RAIS/MTE 2005, Maringá é o município do Paraná que apresenta maior participação relativa na atividade de Confecção no Estado, no que se refere ao número de estabelecimentos (13,59%), segundo o Gráfico 1. No que diz respeito ao número de empregos, Apucarana<sup>12</sup> se destaca apresentando participação relativa de 11,08%. Imbituva e Terra Roxa apresentam participação quase nula<sup>13</sup>, tanto em número de estabelecimentos quanto em número de empregos. O APL do Sudoeste participa com 3,76% de estabelecimentos e 7,68% no emprego total da atividade de confecção do estado<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> O caso de Confecção de Londrina não foi validado como um APL pelo Iparides, portanto não será incluído na análise deste trabalho.

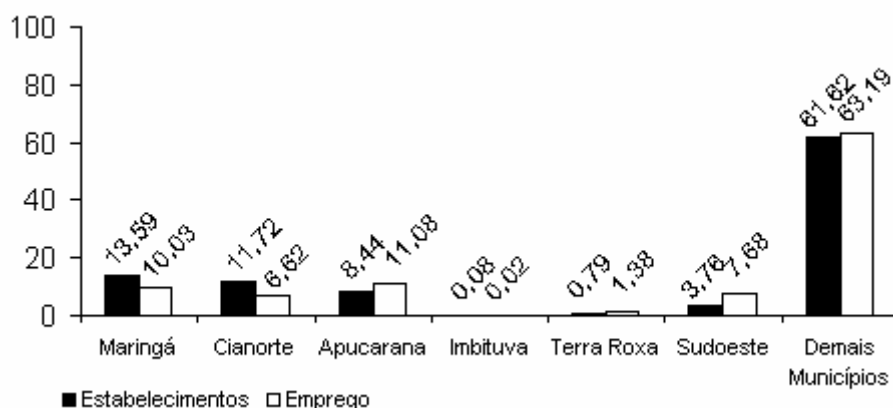
<sup>12</sup> A atividade que se destaca nesse município é a confecção de bonés.

<sup>13</sup> Embora a participação nesses municípios seja ínfima diante do Estado, sua importância para o município é reconhecida e será tratada mais adiante.

<sup>14</sup> Essa classificação do APL de confecções do Sudoeste foi feita pelo Iparides agregando municípios que nem sempre fazem divisas administrativas. Portanto, faz-se necessário evidenciar os municípios incluídos e suas participações relativas no número de estabelecimentos e empregos, respectivamente, que são os seguintes: Ampére (0,26% e 2,64%), Barracão (0,08% e 0,11%), Capanema (0,08% e 0,31%), Chopinzinho (0,18% e 0,18%), Dois Vizinhos (0,29% e 1,00%), Francisco Beltrão (0,92% e 1,36%), Pato Branco (0,66% e 0,25%), Pranchita (0,08% e 0,04%), Planalto (0,03% e 0,06%), Realeza (0,16% e 0,15%), Salto de Lontra (0,13% e 0,24%) e Santo Antônio do Sudoeste (0,89% e 1,34).



Gráfico 1 - Participação relativa (em %) no número de estabelecimentos e empregos no Setor de Confecção (divisão 18), municípios selecionados - Paraná 2005



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do RAIS-MTE 2005

Analisado de forma desagregada, ou seja, por Classe da CNAE - 2005, verifica-se no Quadro 1 que Maringá se destaca em relação aos municípios selecionados, tanto em número de estabelecimentos quanto em número de empregos na Classe 18112 - Confecção de roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes e na Classe 18139 - Confecção de roupas profissionais. Apucarana se destaca em número de estabelecimento e empregos na Classe 18210 - Fabricação de acessórios do vestuário, com destaque para a fabricação de bonés. Cianorte se destaca somente no que se refere ao número de estabelecimentos na Classe 18120 - Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas.

Quadro 1 - Número de estabelecimentos e empregos no Setor de Confecção (divisão 18) por classe, municípios selecionados - Paraná 2005

	Cidade/Classe	Classe 18112	Classe 18120	Classe 18139	Classe 18210	Classe 18228
Estabelecimentos	Maringá	66	405	15	27	4
	Cianorte	27	415	0	4	0
	Apucarana	11	152	8	146	4
	Imbituva	0	3	0	0	0
	Terra Roxa	2	22	0	6	0
	Sudoeste	16	116	4	7	0
	Empregos	Maringá	867	4.381	253	100
Cianorte		327	3.296	0	82	0
Apucarana		112	2.296	226	2.553	1.019
Imbituva		0	14	0	0	0
Terra Roxa		21	717	0	34	0
Sudoeste		180	4.047	24	44	0

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do RAIS-MTE 2005

Nota: 18112 - Confecção de roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes; 18120 - Confecção de peças do vestuário - exceto roupas íntimas; 18139 - Confecção de roupas profissionais; 18210 - Fabricação de acessórios do vestuário; 18228 - Fabricação de acessórios para segurança industrial.

Imbituva e Terra Roxa apresentam participação quase nula, tanto em número de estabelecimentos quanto em número de empregos. Com relação à divisão em Classes verifica-se que ambos os municípios se destacam em número de estabelecimento e empregos na Classe 18120 - Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas. Os municípios do Sudoeste também se destacam em número de empregos e estabelecimentos na Classe 18120.

Para todos os municípios<sup>15</sup> escolhidos para análise, exceto Imbituva, verificou-se que a Divisão 18 da CNAE - Confecção de artigos do vestuário e acessórios é a atividade mais importante, tanto no que se refere ao número de estabelecimentos quanto ao número de empregos. Para Imbituva, destaca-se a Divisão 20 da CNAE - Fabricação de Produtos de Madeira, sendo que a Divisão 18 (Setor de Confecção), com relação ao número de estabelecimentos, ocupa a sétima posição e, com relação ao número de empregos, ocupa a sexta posição. Foi considerando apenas o intervalo de Divisão entre 15 e 37, ou seja, a indústria de transformação.

Considerando os doze municípios do Sudoeste que fazem parte do APL de Confecção dessa região, verificou-se que a Divisão 18 da CNAE - Confecção de artigos do vestuário e acessórios é a atividade mais importante, tanto no que se refere ao número de estabelecimentos quanto ao número de empregos em Santo Antônio do Sudoeste e Salto de Lontra. Tem a mesma importância a Divisão 15 da CNAE - Fabricação de produtos alimentícios e a Divisão 28 da CNAE - Fabricação de produtos de metal, exclusive máquinas e equipamentos para Salto de Lontra.

Para Chopinzinho, destaca-se a Divisão 18 da CNAE - Confecção de artigos do vestuário e acessórios, bem como a Divisão 28 da CNAE - Fabricação de produtos de metal, exclusive máquinas e equipamentos no que se refere ao número de estabelecimentos. No caso de Ampere e Barracão, a Divisão 18 da CNAE - Confecção de artigos do vestuário e acessórios se destaca no que se refere ao número de empregos.

### 3.2 ANÁLISE DOS ELEMENTOS CONSTITUINTES DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE CONFECÇÃO DO PARANÁ<sup>16</sup>

#### 3.2.1 Interação, ação conjunta e cooperação

A troca de informações sobre insumos ou matérias-primas, processos produtivos e de comercialização entre fornecedores, empresas e instituições de um APL é um fator importante para caracterizar um Arranjo Produtivo Local, uma vez que interação, ações conjuntas e cooperação por meio destes procedimentos conduzem a resultados positivos para o conjunto de empresas. Entretanto, as ações conjuntas e a cooperação ocorrem apenas a partir do processo de interação entre os atores. Nesta seção buscar-se-á evidenciar, de forme individual, quais são as ações realizadas para o crescimento e desenvolvimento dos APLs de Confecção do Paraná.

As relações multilaterais e interempresariais, elementos fundamentais para a consolidação de um APL, são de média baixa intensidade, exceto no **APL de Bonés de Apucarana**, que apresenta várias iniciativas de interação, ações conjuntas e cooperação. Com a constituição, em 1997, da Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de qualidade - ABRAFAB'Q foi elaborado e viabilizado um projeto de exportação e a obtenção de certificações ISO 9000 e uma central de compras conjuntas. Outra ação importante foi a constituição da Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana - ASSIBBRA, a qual visava à operacionalização da central de compras, à formação de estoques reguladores e à produção conjunta de insumos para a montagem de bonés.

<sup>15</sup> Os municípios do Sudoeste serão analisados no próximo parágrafo.

<sup>16</sup> É importante reiterar que várias instituições de ensino e pesquisadores com conhecimento distinto sobre Arranjo Produtivo Local contribuíram para a elaboração do Relatório de Diretrizes e Políticas de Apoio aos APLs (2006). Esse fato exige certa cautela na apreciação dos resultados, pois as interpretações pessoais dos diferentes pesquisadores possuem certo grau de subjetividade.

Essas 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 por meio do sistema de comodato. Isso propiciou às empresas redução de tempo, de custos e o aumento da eficiência.

No **APL de Imbituva**, também foram constatadas relações interempresariais. Na concepção dos produtos, uma das mais importantes lideranças fornece moldes aos outros empresários, com o objetivo de padronizar os tamanhos. Outra forma de relação interempresarial diz respeito ao treinamento dos trabalhadores, pois algumas empresas disponibilizam profissionais para treinar e orientar profissionais de outros fabricantes, além de fornecer auxílio na manutenção das máquinas. Há a troca de fios com cores diferentes entre os fabricantes locais e os empresários orientam e encaminham os compradores a outras malharias da cidade que possuam o produto específico procurado pelo consumidor, caso ele não o tenha.

Constatou-se, ainda, algum tipo de relação entre as empresas no que tange à troca de moldes, que ocorre eventualmente, ou ao empréstimo de uma roca de lã nova para ser testada em conjunto pelos empresários<sup>17</sup>. Em relação à troca de idéias, com o início do Projeto APL<sup>18</sup>, os empresários têm se reunido com mais frequência. A esse respeito, fica claro que a união advinda da articulação em torno do Projeto tem beneficiado a cooperação entre os empresários locais, propiciando a realização de viagens conjuntas, feiras e eventos de moda, gerando benefícios comuns.

No que se refere à relação multilateral, verifica-se que a principal ação acontece na manutenção da Escola de malhas, para a qual cada fabricante de malhas doa uma quantidade de lã por mês. Esse processo tende a mudar, pois está em fase de negociação um projeto no qual o SENAI deverá assumir o comando da Escola. Outra ação é a compra conjunta de matérias-primas, algumas vezes realizadas pelos empresários locais, mediante a Associação das Malharias de Imbituva - IMBITUMALHA. Essa ação favoreceu a todos, visto que as empresas fornecedoras de matérias-primas praticam preços especiais para compras acima de 1.200 quilos de lãs e fios.

No **APL do Sudoeste**, as empresas estabelecem algum tipo de relação com outras empresas. A principal ação é a troca ou empréstimo de matéria-prima e o arrendamento de maquinário e, em menor proporção, a compra de matéria-prima e o treinamento da mão-de-obra. No que se refere ao desenvolvimento de produtos, algumas empresas cooperam. Os empresários costumam trocar idéias e discutir estratégias, mas são menos propensos a abrir seu local de trabalho ou visitar outros fabricantes. Além disso, ressalta-se os esforços para a exportação conjunta, a criação de uma cooperativa de crédito, a organização de uma associação local de empresários de Confecções e a realização de rodadas de negócios.

No **APL de Cianorte**, verificou-se um número bastante reduzido de empresas que estabelecem algum tipo de relação cooperativa. Foi observado, especialmente entre as Micro e Pequenas Empresas formais e entre algumas empresas informais, o empréstimo temporário de matéria-prima, deixando, portanto, de explorar as potencialidades da aglomeração espacial, como a negociação de preços com fornecedores ou a criação de um pólo de desenvolvimento tecnológico para o setor.

Em relação às ações entre as empresas e outros agentes, merece destaque o processo de comercialização do APL de Cianorte, pois a Associação dos Lojistas Atacadistas de Moda

---

<sup>17</sup> Teste de cor e qualidade do fio.

<sup>18</sup> O Projeto APL se refere ao trabalho realizado conjuntamente entre a SEPL, Iparde e Instituições de Ensino Superior do Paraná, com os diversos estudos de casos referenciados como "Iparde (2006)".

de Cianorte - ASAMODA<sup>19</sup> organiza o contato dos compradores com o mercado atacadista, por meio de uma estrutura de guias de compras distribuídos no território Nacional. As demais, especialmente as instituições de ensino superior, Universidade Estadual de Maringá - UEM e Universidade Paranaense - UNIPAR, apresentam pouca integração com o setor produtivo e, no caso das instituições de qualificação técnica e de gestão, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Paraná - SENAI e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, as ações são moderadas. No entanto, o grau de participação ganhou maior relevância após o início da mobilização da Rede-APL, e tudo indica que as relações entre empresas e instituições tem fortalecido nos últimos anos.

No caso do relacionamento com o poder público, constatou-se insuficiência de representatividade e de habilidade política dos empresários locais nas instâncias dos poderes públicos municipal e estadual, o que resultava na dificuldade de criação de incentivos e de políticas públicas para o ramo do Vestuário na cidade, bem como para a efetivação de ações conjuntas junto aos demais atores do Arranjo. Contudo, a constituição do Departamento do Vestuário, vinculado à Secretaria de Indústria e Comércio Municipal e a articulação de empresários do ramo de Confecções com a atual gestão municipal têm repercutido em ações estruturantes para o segmento na região<sup>20</sup>.

No **APL de Maringá**, poucas empresas mantêm algum tipo de relação com outras. Isso, quando ocorre, é por meio de empréstimos de aviamentos. Com respeito à inovação tecnológica, a minoria dos empresários atualiza suas informações sobre avanços de novos produtos com outros empresários ou por meio de visitas a outras empresas. Pode-se constatar que há necessidade de melhorar a relação entre os empresários do APL, pois existem alguns que têm a preocupação quanto a prática de concorrência desleal, fechando suas portas para outros empresários, reduzindo, assim, o fluxo de conhecimento na atividade. Quanto à relação multilateral, verifica-se o mesmo comportamento, ou seja, apesar da existência do Sindicato da Indústria do Vestuário - SINDVEST, os empresários não estão usufruindo de todos os benefícios oferecidos, devido a um certo grau de insatisfação com os serviços prestados pelo Sindicato.

No **APL de Terra Roxa**, a respeito das relações interempresariais, foram verificadas ações de empresas com outros fabricantes de produtos finais similares no APL, quer em atividades relacionadas à produção, comercialização e administração e, ainda, para a capacitação da mão-de-obra. A principal ação relatada pelos empresários foi a troca ou empréstimo de materiais e visitas aos fabricantes de produtos finais similares com a finalidade de trocar experiências, aprender ou realizar parcerias. Há, com menor frequência, arrendamento de maquinário, ações para o desenvolvimento de produtos, treinamento de mão-de-obra e compra de matéria-prima.

No que diz respeito às relações multilaterais, verificou-se que as empresas estão participando de programas de apoio coordenados por entidades locais ou outras instituições de apoio. As principais instituições de apoio são o SEBRAE e o Arranjo Produtivo Local de Moda Bebê de Terra Roxa, com palestras, cursos, feiras e treinamentos especializados. Várias empresas já participaram de alguma iniciativa coletiva interempresarial. Essas interações foram estabelecidas, especialmente, com a Associação Arranjo Produtivo Local de Moda Bebê de Terra Roxa, com o SEBRAE, com a Associação Comercial, Industrial e da Agricultura de Terra Roxa - ACIATRA e com a Prefeitura. O Quadro 2 resume a intensidade destas relações.

---

<sup>19</sup> A ASAMODA possui cerca de 280 guias de compras e 42 mil clientes cadastrados, segundo informações da Nota Técnica do APL de Confecção de Cianorte.

<sup>20</sup> Entre as ações estruturantes encontram-se a construção do “Portal da Moda” e de um centro de eventos.

Quadro 2 - Comparativo de intensidades<sup>(\*)</sup> observadas dos elementos interação, ação conjunta e cooperação nos APLs estudados do Paraná - 2006

APL	Interação	Ação conjunta	Cooperação
APL de Apucarana	Média alta	Média alta	Média alta
APL de Imbituva	Média baixa	Média baixa	Média baixa
APL do Sudoeste	Média baixa	Média baixa	Baixa
APL de Cianorte	Média baixa	Média alta	Média baixa
APL de Maringá	Média baixa	Média baixa	Média baixa
APL de Terra Roxa	Média baixa	Média alta	Média baixa

Fonte: elaborado pelos autores.

\* Níveis possíveis de intensidades: Alta; Média alta; Média baixa; Baixa.

Verificam-se, em todos os Arranjos Produtivos Locais analisados, relações interempresariais e multilaterais, entretanto, o processo de interação, ação conjunta e cooperação a partir dessas relações apresenta-se de forma mais intensa no APL de Apucarana. Isso ocorre pelo maior adensamento da cadeia produtiva em Apucarana e pela presença de uma estrutura de 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, ilustrado pelo Quadro 2.

Apesar desses aspectos positivos, o APL de Apucarana, a exemplo dos demais, resente-se da necessidade de uma intervenção mais incisiva por parte do governo estadual e municipal. Nos diversos casos analisados, essa fragilidade se evidencia a partir das sugestões de demandas por parte dos empresários.

### 3.2.2 Instituições

A presença de instituições de apoio é um elemento fundamental para o desenvolvimento dos APLs em todo o território nacional. Várias instituições de apoio estão presentes nos APLs analisados, sendo que algumas são mais participativas, inclusive com atuações decisivas e determinantes e outras nem tanto. Vale lembrar que não é o número absoluto de instituições que determinam maior ou menor sucesso da atividade. No entanto, quanto maior o número de instituições, sejam aquelas voltadas à capacitação profissional dos envolvidos, sejam aquelas que têm a capacidade de agregação dos atores, especialmente as que exercem a função de representatividade de classes, maiores são as chances do equacionamento de problemas e a proposição de ações conjuntas, o que levaria a eficiência coletiva.

O **APL de Bonés de Apucarana** apresenta um denso ambiente institucional e o nível de articulação entre os atores é relativamente amplo. 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 na atividade 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<sup>21</sup>.

Os **APLs de Confecções de Cianorte, Maringá e da Região Sudoeste do Estado do Paraná** também apresentam um denso ambiente institucional, entretanto, a interação entre os atores, ainda deixa a desejar. No **APL de Confecção de Maringá**, o intercâmbio entre as

<sup>21</sup> A lista completa dos ativos institucionais de Apucarana encontra-se em IPARDES (2006a).

empresas e as instituições consiste em treinamento profissional e na realização de feiras. A esse respeito, evidencia-se a atuação do SENAI, SEBRAE e do Sindicato da Indústria do Vestuário - SINDIVEST, respectivamente. As instituições relacionadas à formação técnica e empresarial do capital humano da atividade são o SENAI, a Universidade Estadual de Maringá - UEM e o SEBRAE, enquanto as demais instituições possuem papéis menos expressivos. Com relação às principais instituições de apoio que têm atuado no local, adiciona-se o Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá.

No **APL de Cianorte**, a Associação de *Shoppings* Atacadistas de Moda de Cianorte - ASAMODA é a instituição mais importante, por se tratar de uma associação que tem como objetivo gerenciar o sistema de vendas atacadistas dos *shoppings* do vestuário. Essa entidade congrega diversas empresas associadas que mantêm lojas em um dos quatro *shoppings* especializados no ramo atacadista do vestuário, com exceção do *Shopping Nabhan*, que possui uma estrutura própria de vendas atacadistas.

A intensidade e a relevância de cada instituição parceira para o desenvolvimento do APL só serão adequadamente aproveitadas a partir de uma maior organização, o que requer a constituição de uma entidade de classe que o represente e organize. Logo, a fragilidade institucional é representada pelas dificuldades de identificar relações de governança entre os agentes, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Comparativo de intensidades<sup>(\*)</sup> observadas de **instituições** nos APLs estudados do Paraná - 2006

APL	Instituição
APL de Apucarana	Alta
APL de Imbituva	Média alta
APL do Sudoeste	Média alta
APL de Cianorte	Alta
APL de Maringá	Alta
APL de Terra Roxa	Média alta

Fonte: elaborado pelos autores.

\* Níveis possíveis de intensidades: Alta; Média alta; Média baixa; Baixa.

No que pese o acervo institucional disponível, são algumas ações que demonstram o efetivo exercício de ações conjuntas que beneficiem ou se traduzam em melhoria de eficiência dos APLs paranaenses.

Com base nos ativos institucionais dos APLs, verifica-se que os APLs de Bonés de Apucarana, e os de confecção de Cianorte e de Maringá se destacam por apresentarem um denso ambiente institucional e um nível de interação, ações conjuntas e cooperação relativamente amplo.

### 3.2.3 Estrutura de Governança

Em relação à governança nos APLs do Paraná, o nível de organização é diferenciado, porém, na maior parte dos casos, observa-se a carência de maior articulação e cooperação local entre os empresários e de maior interação com as entidades de apoio. Desse modo, a moderada intensidade das estruturas de governança tem dificultado o estabelecimento e a realização de ações estratégicas coletivas que favoreçam o desenvolvimento e a consolidação dos APLs. As instituições vinculadas aos APLs juntamente com os empresários dão forma à estrutura de governança.

Em 50% dos APLs de Confecções do Paraná, verificou-se uma estrutura de governança clara e consolidada, como é o caso de Bonés de Apucarana, Confecção de Cianorte e Malhas de Imbituva, conforme ilustra resumidamente o Quadro 4.

Quadro 4 - Comparativo de intensidades<sup>(\*)</sup> observadas de **governança** nos APLs estudados do Paraná - 2006

APL	Governança
APL de Apucarana	Média alta
APL de Imbituva	Média baixa
APL do Sudoeste	Média baixa
APL de Cianorte	Média alta
APL de Maringá	Média alta
APL de Terra Roxa	Média baixa

Fonte: elaborado pelos autores.

\* Níveis possíveis de intensidades: Alta; Média alta; Média baixa; Baixa.

No **APL de Apucarana**, foi o SEBRAE que iniciou o processo de articulação junto aos empresários e entidades locais procurando socializar e disseminar o conceito de APL. Assim, o SEBRAE atuou como indutor da mobilização dos empresários do ramo de Bonés de Apucarana, sendo responsável pela coordenação da estrutura da governança do APL. Entretanto, estão diretamente envolvidas nas ações desenvolvidas no Arranjo o SENAI, Centro da Moda, Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ívai - 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, Instituto Euvaldo Lodi - IEL, entre outras.

Essa estrutura é formada pelo Comitê Gestor, que tem como função a articulação dos empresários para adesão das ações do APL e pelos Comitês Temáticos, como o Comitê da matéria-prima, Comitê de responsabilidade social, Comitê de qualificação entre outros, que são responsáveis por projetos em suas respectivas áreas. Os grupos se reúnem periodicamente para delinear ações, que estão em fase de planejamento. Cabe ressaltar que as dificuldades enfrentadas para a execução dessas ações constituem a base das demandas pelos empresários.

No **APL de Cianorte**, destaca-se a liderança da família pioneira<sup>22</sup> ao longo da trajetória de construção do APL, devido à credibilidade e à habilidade que adquiriu ao construir estratégias diferenciadas, dado o contexto socioeconômico que enfrentou, demonstrando sua capacidade de liderança diante das mudanças de rumo, mesmo quando ocorreu a inserção de outros atores no APL. Cabe destacar que, atualmente, a governança é coordenada com o apoio do SEBRAE, congregando as mais importantes entidades representativas do APL, dentre as quais destacam-se a Associação das Indústrias de Vestuário de Cianorte - ASCONVEST e a Associação de Shoppings Atacadistas de Moda de Cianorte - ASAMODA.

No **APL de Imbituva**, a governança é orientada e coordenada pelo Instituto Euvaldo Lodi - IEL e Associação de Malharias de Imbituva - IMBITUMALHAS. No estudo de caso analisado, não se encontram disponíveis informações que permitam inferir sobre a eficácia da estrutura de governança, o que apenas nos dá a condição de classificá-la como média baixa.

No **APL de Maringá**, o Sindicato da Indústria do Vestuário - SINDVEST apresenta-se como o principal ator na condução dos trabalhos de coordenação e definição de estratégias

<sup>22</sup> Segundo Campos (2004), no ano de 1977, integrantes de uma família de Libaneses vinda de São Paulo, que já comercializava Confecção, abriu uma empresa e, assim, novos empresários foram surgindo, até a formação do APL de Confecção de Cianorte.

futuras para o arranjo. Evidencia-se, também, nesse contexto, a atuação do SEBRAE e do SENAI, como importantes parceiros na gestão do APL de confecções desse município.

No **APL de Terra Roxa**, a Associação Arranjo Produtivo Local de Moda Bebê de Terra Roxa reúne os empresários do ramo de Confecção infantil do município e congrega cerca de 80% das empresas, exercendo, assim, a liderança local e traçando as principais estratégias de crescimento da atividade. No entanto, ainda nos parece ser uma ação de uma ou poucas empresas.

Já no **APL do Sudoeste** a nota técnica disponibilizada pelo IPARDES não deixa claro o papel que cada instituição exerce. No entanto, como em Maringá e em Terra Roxa, parece ainda faltar uma compreensão por parte dos empresários desse modelo de organização produtiva, especialmente quanto à importância da interação, de ações conjuntas e de cooperação entre eles.

De modo geral, por mais que se evidenciem limites à construção e consolidação da estrutura de governança, percebe-se a presença do SEBRAE e de instituições representativas de classes, como os sindicatos, em sua composição. Parece, portanto, caber a eles conduzir o processo de formatação e consolidação da estrutura de governança de cada APL.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo como base os Arranjos Produtivos Locais de Confecção do Paraná, o objetivo central deste trabalho foi realizar uma análise comparativa entre os APLs de Confecção localizados no Estado do Paraná, revelando suas diferenças e similaridades. Tal fato, de certo modo, revela o grau de consolidação/desenvolvimento dos principais elementos constitutivos dos APLs de Confecções do Paraná a partir dos critérios de interação, ação conjunta, cooperação, instituição e governança.

Foram verificadas, de modo geral, fragilidades na organização dos APLs, ou seja, nas relações de interação, ação conjunta e cooperação entre fornecedores e empresários, entre instituições de apoio e empresários e entre os próprios empresários. Em todos os APLs analisados, existem relações interempresariais e multilaterais, entretanto, o processo de interação, ação conjunta e cooperação a partir dessas relações apresentou-se de forma mais intensa no APL de Apucarana, que se destaca na fabricação de Bonés. Isso ocorre pelo maior adensamento da cadeia produtiva em Apucarana e pela presença de uma estrutura de governança local bem organizada e atuante, a qual desenvolve atividades permanentes, via atuação do Comitê Gestor e de suas Comissões Temáticas. Por outro lado, o APL de Moda Bebê de Terra Roxa é o que se apresenta em pior situação, por não ter uma estrutura de governança clara e consolidada. A esse respeito, observou-se, também, que a estrutura de governança dos APLs é relativamente fraca, dado que somente 50% deles apresentam uma coordenação mais clara e efetiva.

A maioria dos empresários não destacou essas fragilidades para os pesquisadores que participaram na elaboração do Relatório de Diretrizes para Políticas de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (2006), denotando que a nova forma de organização industrial, a qual se baseia em interação, ações conjuntas e cooperação, ainda não está clara aos atores e, o que é ainda mais preocupante, é que esses elementos constituintes dos APLs não se revelam para os empresários como elementos de competitividade da atividade. Contudo, cabe destacar que mesmo em suas formas mais incompletas, os APLs geram impactos significativos sobre o nível de emprego e renda em suas localidades.

As fragilidades dos Arranjos, para serem superadas, carecem, sobretudo, de um comportamento mais cooperativo e coordenado dos atores envolvidos. Portanto, a transposição desses obstáculos passa necessariamente por uma participação maior dos atores



envolvidos, ao estabelecerem ações conjuntas. Ademais, políticas públicas são fundamentais para remover possíveis obstáculos e contribuir no processo de consolidação e melhoria de competitividade dos APLs de Confecção do Paraná. Assim, ao finalizar um trabalho comparativo como este, por meio da evidência de potencialidades e fragilidades, é natural e, de certo modo ambicioso, indicar sugestões de políticas públicas e privadas para a atividade. A esse respeito, o que parece convergir entre os APLs é a necessidade de políticas públicas voltadas ao financiamento para melhoria tecnológica, com a aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos para o setor. Além disso, políticas públicas e privadas locais são necessárias para a melhoria da qualificação empresarial e técnica e devem ser permanentes em função da dinâmica competitiva da atividade. Faz-se necessário também um trabalho de esclarecimento aos empresários quanto aos elementos de um APL bem como a importância de seu fortalecimento, para maior eficiência coletiva.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; BRITTO, J. Glossário de arranjos produtivos locais. **Relatório de Pesquisa** s/n. Rio de Janeiro: UFRJ, ago./ 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>> Acesso em: 02 ago./ 2003.

AMARAL FILHO, J. Desenvolvimento regional endógeno: (re)construção de um conceito, reformulação das estratégias. **Revista Econômica do Nordeste**, Vol. 26, n. 3, jul/set, Fortaleza, 2002.

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

BRITTO, J. **Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, maio de 2004. (Nota Técnica 04).

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

DOSI, G. **Technical change and industrial transformation**. Londres: Mcmillan, (Trends in innovation and its determinants: The ingredients of the innovative process). 1984, cap. 2.

FREEMAN C. The economics of technical change: critical survey. **Cambridge Journal of Economics**, Cambridge, v. 18: p. 463-514, 1994.

HODGSON, G. **Economia e Instituições: manifesto por uma economia institucionalista moderna**. Portugal. Celta. 1998. cap. 6.

IPARDES. **Arranjo produtivo local de bonés de Apucarana**. Curitiba, 2006a. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/publicações/estudos>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Arranjo produtivo local de confecção do Município de Maringá.** Curitiba, 2006b. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/publicações/estudos>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Arranjo produtivo local de confecção do Sudoeste.** Curitiba, 2006c. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/publicações/estudos>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Arranjo produtivo local de malhas do Município de Imbituva.** Curitiba, 2006d. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/publicações/estudos>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Arranjo produtivo local de moda bebê de Terra Roxa.** Curitiba, 2006e. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/publicações/estudos>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte.** Curitiba, 2006f. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/publicações/estudos>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas para os arranjos produtivos locais.** Curitiba, 2006g. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/publicações/estudos>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

LEMOS, C. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais.** Rio de Janeiro, 2003, 263f. Tese (Doutorado em Ciências) - COPPE - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia: tratado introdutório.** São Paulo: Abril Cultural, vol. I, 1982, p. 231-238.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance.** United Kingdom: Cambridge University Press, 1990, p. 9-35.

RAIS/MTE - Relação Anual de Informação Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego. 2005

SANTOS, G. A. G. dos; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. In: BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento. Versão Preliminar. Seminário do BNDES sobre Arranjos Produtivos Locais. **Anais....** Belo Horizonte: BNDES. 2004.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE.** Porto Alegre, v. 18, n. 2 p. 164-200, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural (Os Economistas), 1988.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, Amsterdam, 20, p. 407-422, 1991.

TORRES, R.; ALMEIDA, S.; TATSCH, A. L. **Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais:** aspectos conceituais e indicadores da Redesist. In: Nota técnica 8 do projeto de pesquisa: aprendizado, capacitação e cooperação em arranjos produtivos e inovativos locais de MPEs: implicações para políticas. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 2004.