

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
BONÉS DE APUCARANA**



Relatório final

Apucarana, 18 de novembro de 2014

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO APL DE BONÉS DE APUCARANA	4
1.1. Introdução	4
1.2. Histórico do APL.....	8
1.3. Setores econômicos do APL.....	10
1.4. Empresas presentes, interação e cooperação dos atores	12
1.5. Governança do APL	19
2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	23
3. SITUAÇÃO ATUAL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES.	29
3.1. Pontos fortes observados.....	30
3.2. Obstáculos a serem superados e ameaças.....	31
3.3. Oportunidades a serem conquistadas.....	31
3.4. Desafios a serem alcançados	32
4. RESULTADOS ESPERADOS	33
5. INDICADORES DE RESULTADO	36
6. AÇÕES PREVISTAS	38
7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	50
8. INSTRUMENTOS PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	51
9. REFERÊNCIAS	52
10. ANEXOS	53

APRESENTAÇÃO

Através de projeto com abrangência nacional, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e o Ministério da Cultura (MinC) unem-se em uma parceria para a valorização de setores da economia criativa por meio de diversas ações integradas nas esferas federal, estadual e regionais. Tendo em vista a importância dos arranjos produtivos locais para o desenvolvimento de setores e regiões, foram selecionados 27 APLs de economia criativa distribuídos em quase todos os estados brasileiros. A ação pretende fomentar o desenvolvimento regional, trazendo emprego e renda, de modo que os arranjos sejam permanentes e economicamente sustentáveis, ao mesmo tempo em que os aspectos criativos e culturais de nosso povo sejam preservados.

O Governo Federal define o conceito de economia criativa em seu Plano de Políticas, Diretrizes e Ações 2011-2014 editado pelo Ministério da Cultura. Entende-se como economia criativa aquela composta por setores cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social. Sua importância para o país se alicerça em princípios como a manutenção de ativos da diversidade cultural brasileira, inclusão social, inovação e sustentabilidade, além das questões econômicas e de desenvolvimento regional, que se refletem em geração de emprego e renda.

Os arranjos produtivos locais (APLs) caracterizam-se por aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas várias formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Os atores do APL, embora localizados em um território, não necessariamente estão restritos a uma divisão político-administrativa, pois pode envolver inúmeros municípios e mais de um estado. Além disso, os vínculos podem ter natureza mais relacional, de cooperação e interação. Estes fatores podem permitir e ampliar a troca de conhecimentos, as formas de acesso ao mercado e a geração de inovações.

Por meio de edital de concorrência pública, a Fundação Carlos Alberto Vanzolini foi selecionada como entidade consultiva e catalisadora da elaboração de Planos de Desenvolvimento (PD), com o papel de consolidar o conhecimento, desafios, oportunidades e os anseios das instituições, organizações e diversos atores que representam cada um dos APLs.

A Fundação Vanzolini habilita-se para o projeto sendo uma instituição privada, sem fins lucrativos, criada, mantida e gerida pelos professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Tem como objetivo desenvolver e disseminar conhecimentos científicos e tecnológicos inerentes à Engenharia de Produção, à Administração Industrial, à Gestão de Operações e às demais atividades correlatas que realiza, com total caráter inovador.

Embora a consultoria tenha exercido papel de mediação das discussões em grupo e transcrição do documento no período de junho a agosto de 2014, o Plano de Desenvolvimento do APL é resultado de um esforço coletivo de construção efetuado pelos agentes locais e demais atores do APL. O PD materializa o planejamento estratégico deste grupo, que só adquire sentido quando há a representatividade e envolvimento coletivo.

O Plano de Desenvolvimento deverá balizar as ações do APL e munir as instituições do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) e dos Núcleos Estaduais (NEs) de informações para a elaboração de políticas públicas. Articular diferentes agentes em torno desses empreendimentos colabora para uma organização do próprio APL e para uma aproximação das empresas locais com as instituições que as apoiam, sejam em âmbito regional, estadual ou federal. A proposta é que, com o Plano de Desenvolvimento em mãos, o APL esteja fortalecido e capaz de elaborar seus projetos coletivos, concorrer a editais e seleções públicas e ser capaz de buscar apoio institucional e acessar linhas específicas de crédito pra APLs.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO APL DE BONÉS DE APUCARANA

1.1. Introdução

A Cidade de Apucarana é conhecida – e reconhecida – nacionalmente como a “Capital do Boné”. Este fato deve-se ao desenvolvimento nas últimas décadas da indústria têxtil, do vestuário e dos acessórios de moda, na especialização do desenvolvimento dos bonés, camisetas, uniformes e brindes. O boné ganhou importância pela aproximação de empresas que atuam em atividades produtivas neste arranjo produtivo local (APL), cujo foco é o design diferenciado, o estilo e a iconografia do produto para o desenvolvimento da cultura local.



Entrada da Cidade de Apucarana/PR

O APL Bonés de Apucarana é formado por empreendimentos que estão relacionados à cadeia produtiva e de abastecimento da indústria do vestuário, diretamente relacionados à economia criativa para a produção de bonés. O arranjo produtivo visa o fortalecimento das atividades do arranjo e dos partícipes, na região de Apucarana, com cerca de 638 indústrias do setor têxtil-vestuário identificadas, que são articuladas com “facções” e oficinas – familiares – nas cidades que compõem a atuação do arranjo. O APL congrega 35 representantes de empresas e entidades em sua governança.

O grupo de empresas produz uma variedade de produtos do segmento de confecções e vestuário, entretanto seu foco principal está na produção de bonés. Produtos diferenciados, private label, brindes, camisetas, uniformes e peças de vestuário customizado (para instituições e corporações) complementam o mix de produtos que fazem parte da linha de produção das empresas que compõem o arranjo produtivo local.

O principal objetivo do APL Bonés de Apucarana é o desenvolvimento local, pela sustentabilidade e expansão de cada uma das empresas que integram o arranjo, para assim atingir maior desenvolvimento econômico e social da região. As empresas interagem solidariamente entre si pela busca de melhorias, aumento do número de parcerias e mercado consumidor, além de discutir ações que possam apoiar a produção e o desenvolvimento do segmento têxtil e do vestuário. Por consequência, contribuem para o desenvolvimento de Apucarana e da região do Vale do Ivaí.

A delimitação territorial do APL restringe-se às cidades que compõem o Vale do Ivaí, pelo polo de Apucarana e pelas cidades de Califórnia, Cambira, Jandaia do Sul e Mandaguari. Inseridos nesta delimitação encontram-se os partícipes do APL, que são empresas formalizadas e não formalizadas; instituições públicas e privadas; instituições acadêmicas e outros empreendimentos privados.

A especificidade dada pela produção de bonés caracteriza toda a região, porém é em Apucarana seu principal e maior polo produtivo, onde também se encontram as principais e o maior número de empresas que os produzem, com toda a sua cadeia de produção e abastecimento. A linha de produção e de comercialização ocorre através da diversificação dos bonés, seja para atendimento como brinde, como private label, corporativo (iniciativas de marketing), de utilização como uniforme ou para comercialização no mercado. O mesmo ocorre com os outros produtos, como a produção de camisetas, uniformes em si, produtos que utilizam couro ou jeans (não só bonés), os produtos bordados (não só para empresas de bonés), e demais peças acessórias, como boinas, gorros, chapéus em tecido e demais peças tradicionais do vestuário.

O APL Bonés de Apucarana atua no aprimoramento tecnológico e pela inovação do design, no acompanhamento de tendências do mercado e pela otimização da produção, com vistas à expansão comercial, nacional e internacional. Os bonés normalmente são identificados por sua iconografia e regionalidade, com alta qualidade.



Produção do Boné do “Fuleco” – Produto licenciado pela FIFA (Apucarana-PR)

O APL concentra 70% da produção nacional, produzindo 4,5 milhões de bonés ao mês, além de camisetas, brindes, bolsas, carteiras, uniformes e confecções em jeans. É responsável por 66,2% dos empregos industriais e 25% dos empregos formais de Apucarana. Apucarana é o centro de maior concentração comercial do Paraná, superado apenas por Curitiba, fator que tem atraído cada vez mais investimentos para a região.



Área de delimitação do APL Bonés de Apucarana/PR

Resumo dos dados do APL Bonés de Apucarana:

APL BONÉS DE APUCARANA – DADOS BÁSICOS	
Núcleo estadual	Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná
Instituição Coordenadora	Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí (SIVALE)
Setor produtivo	Moda
Principais produtos	Confecções (bonés, camisetas, confecções em jeans), acessórios

	(bolsas, brindes em geral), calçados e jóias
Número de empreendimentos	638 indústrias do setor têxtil-vestuário, dos quais 35 participam das atividades do APL
População da região do APL	199.141 habitantes
Empregos gerados	15 mil – estimativa (entre formais e informais, por toda a cadeia de produção)
Municípios integrantes	Apucarana, Califórnia, Cambira, Jandaia do Sul e Mandaguari
Cidade Polo	Apucarana/PR
Ano de oficialização do APL	2003
Área total em que o APL está inserido (Km ²)	1.386,2 km ²
PIB da região (R\$)	R\$ 2,46 bilhões
Faturamento do anual do APL (R\$)	430 milhões (estimativa)

As empresas do APL, em sua maioria, vendem seus produtos exclusivamente por meio de representantes comerciais (distribuidores). Esse canal comercial demonstra que as empresas têm certa dependência desses agentes, encurtando o grau de autonomia para traçarem estratégias mercadológicas. Uma minoria conjuga a representação comercial e a venda a varejo. Outra minoria realiza vendas por equipe própria, seja por vendedores externos ou internos, esses últimos por possuírem um setor de telemarketing.

O setor ainda 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.

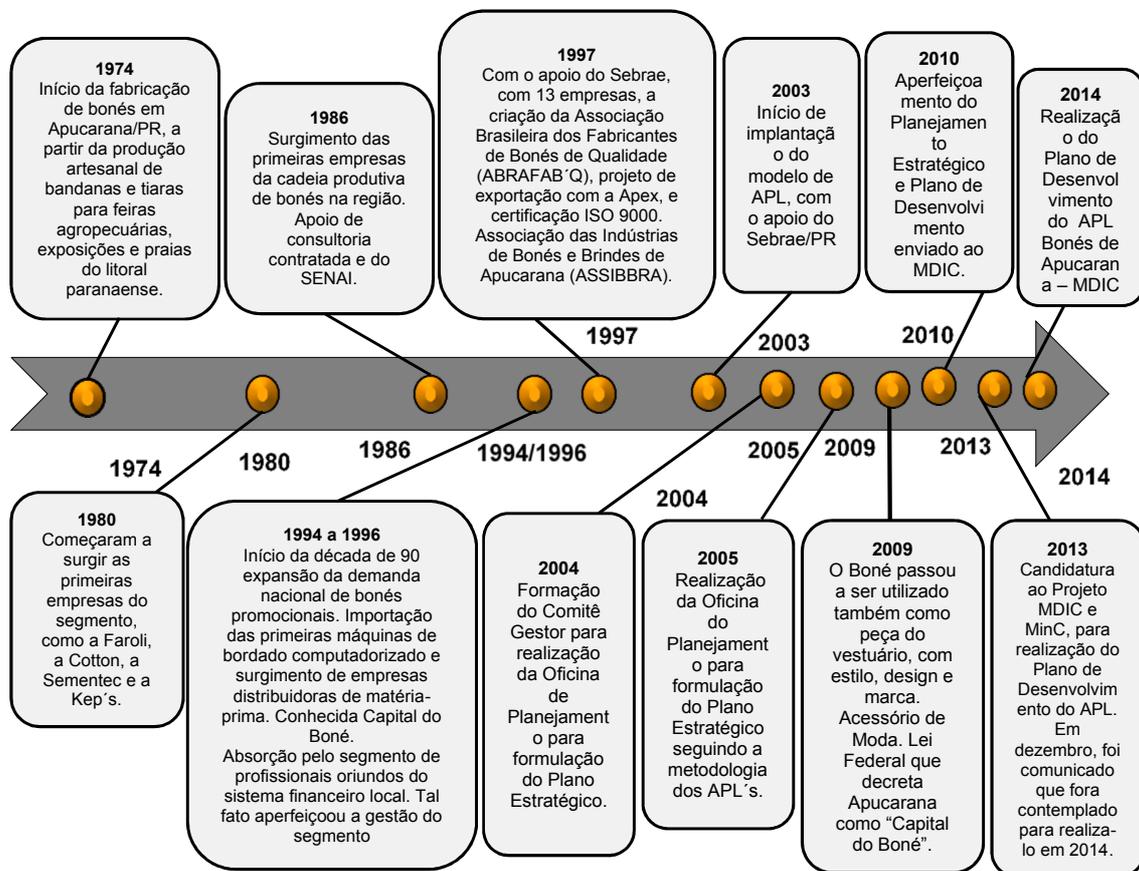
O mercado consumidor do APL Bonés de Apucarana é procedente, em ordem de relevância, dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Minas Gerais, Santa Catarina, Goiás e do próprio Paraná. Destaca-se, porém o estado de São Paulo como destino geográfico preferencial

das vendas de todos os tipos de produtos do APL. Em termos percentuais, 88,1% do total das vendas realizadas no APL destinam-se a outros estados da federação que não o Paraná. Apenas 0,2% da produção atende ao mercado externo, notadamente América do Sul – principalmente Argentina, Uruguai e Chile -, em demandas atendidas pontuais e isoladas.

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. Dados obtidos junto às empresas trazem empresas como Carrefour, Renner, C&A e Lojas Americanas como principais clientes, que atendem em sua maioria as classes C, D, e E. Também são clientes relevantes lojas como Fórum, Zoomp, Triton, Cantão e Redley, que atendem, em sua maioria, ao público A e B. Estas últimas visam o lançamento de coleções exclusivas, desenhadas por elas mesmas. Uma minoria de empresas desenvolve marca própria, número que ainda não atinge 5% das empresas. Como exemplo de marca própria, a empresa Itália Milano registra a marca Urbanóide, cujos modelos são estudados por equipe específica de marketing interno. Chegam a desenvolver e fabricar novos produtos a cada mês.

1.2. Histórico do APL

A figura a seguir resume os principais pontos do histórico do APL:



Abaixo, o detalhamento dos acontecimentos da linha do tempo do APL:

- * Ano 1974 - Início da fabricação de bonés em Apucarana/PR, a partir da produção artesanal de bandanas e tiaras para feiras agropecuárias, exposições e 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*;
- * Ano 1980 - Começaram a surgir as primeiras empresas do segmento, como a Faroli, a Cotton, a Sementec e a Kep's que tinham como foco a especialização na fabricação dos acessórios de moda, como o boné. Não havia na região os elos da cadeia produtiva de bonés e confecções. A dublagem de tecidos era realizada em São Paulo, assim como a aquisição da matéria-prima e das máquinas e equipamentos;
- * Ano 1986 – Surgimento das primeiras empresas da cadeia produtiva de bonés na região. Os empresários do setor de bonés reuniram-se em torno de um objetivo comum: melhorar a qualidade e a produtividade das empresas do segmento, com o apoio de consultoria contratada e do SENAI. Contudo, o fato marcante na formação do arranjo de bonés foi a celebração do contrato com o Banco Nacional. Através desse contrato, o piloto Ayrton Senna tornou-se o primeiro garoto propaganda do setor, o que contribuiu para a projeção da indústria de bonés de Apucarana na mídia nacional;
- * Anos de 1994 a 1996 – Sente-se o efeito da abertura abrupta do mercado pelo Governo Collor (1990-1992), com o surgimento dos produtos orientais e de baixíssimo custo, provenientes da China, por exemplo. As empresas do APL tiveram que reagir para se manterem. O início da década de 90 também marca a expansão da demanda nacional de bonés promocionais. Também há a importação das primeiras máquinas de bordado computadorizado e surgimento de empresas distribuidoras de matéria-prima. Absorção de profissionais oriundos do sistema financeiro local, pois Apucarana tinha extensa rede bancária e vários profissionais migraram para o segmento têxtil. Tal fato aperfeiçoou a gestão do segmento;
- * Ano 1997 – Com a maior exigência do mercado e a necessidade de melhoria contínua, as empresas se voltam para inovação e qualidade de produtos. Da reunião de empresas para primeira institucionalização como associação, surge a Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade (ABRAFAB'Q) com 13 empresas, auxiliadas pelo Sebrae. Nesta época, também foi realizado projeto de exportação com a Apex-Brasil e a certificação ISO 9001. Surge a associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA);
- * Ano 2003 – Somente em 2003 teve o início de implantação do modelo de APL alavancado pelas associações, com o apoio do Sebrae/PR. A reunião de empresários e empresas cria o primeiro estabelecimento do modelo de arranjo produtivo local, com a organização de reuniões

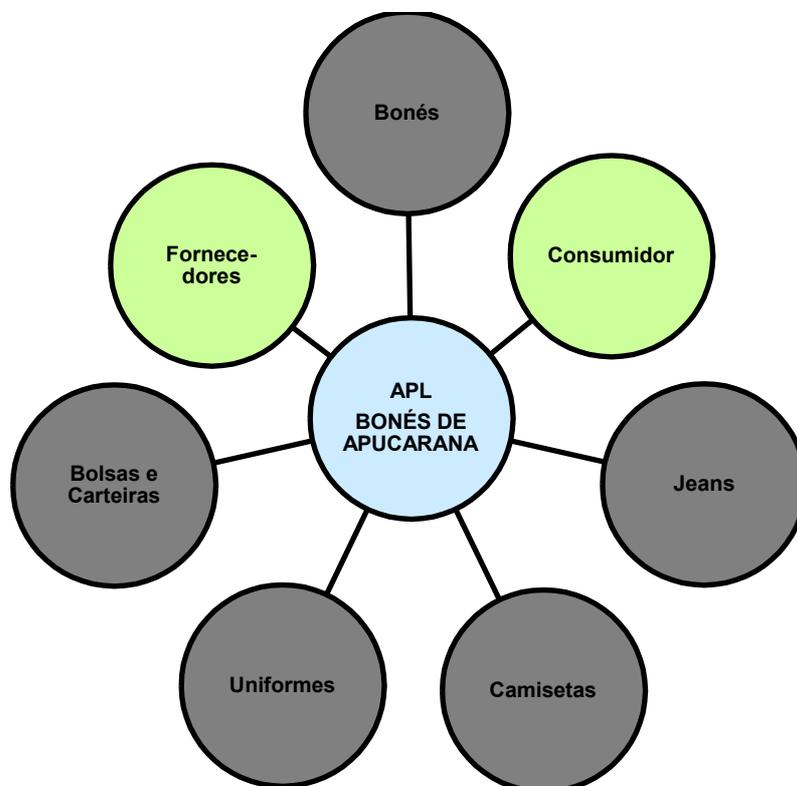
periódicas, estratégias de ação conjunta e a constituição de regras para todos no grupo;

- * Ano 2004 – Com a experiência do primeiro ano, a partir da apuração da assiduidade e contribuição do grupo originário do arranjo de economia criativa, forma-se o comitê gestor do Arranjo Produtivo Local/APL de Bonés de Apucarana e a formulação do primeiro planejamento estratégico. A formação do Comitê Gestor ensejou também a realização da oficina de planejamento para formulação do plano estratégico, seguindo a metodologia dos APLs;
- * Ano 2005 – O planejamento do ano anterior, depois de implementadas algumas de suas ações, teve seu aperfeiçoamento, gerando um novo planejamento estratégico;
- * Ano 2005 a 2007 – Por iniciativa da Associação Comercial Industrial e de Serviços de Apucarana – ACIA – e representantes de entidades de classe para a construção do Centro Moda, posteriormente transformado no campus da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), iniciou-se a oferta de cursos técnicos em Vestuário, Design de Moda. O curso de Engenharia Têxtil surge posteriormente, em 2010.
- * Ano 2009 - Há a especialização das empresas e a expansão de mercado com melhoria contínua da qualidade, ganhos de escala e intensificação de produção, com especialização de mão-de-obra. O produto ganha destaque nacional, com reconhecimento legal por Lei Federal – da Presidência da República –, de Apucarana como sendo a “Capital do Boné”. O Boné passou a ser utilizado também como peça do vestuário, com estilo, design e iconografia própria de Apucarana, inserida como acessório de moda e estilo;
- * Ano 2010 – Aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento enviado ao MDIC;
- * Ano 2013 – Candidatura ao Projeto MDIC e MinC, para realização do Plano de Desenvolvimento do APL. Em dezembro, foi comunicado que fora contemplado para realizá-lo em 2014;
- * Ano 2014 - Realização do Plano de Desenvolvimento do APL Bonés de Apucarana – MDIC.

1.3. Setores econômicos do APL

A cadeia de produção e abastecimento da indústria de bonés e de vestuário possui etapas relacionadas à pesquisa de mercado e criação da coleção e design, fundamentais para o desenvolvimento do produto e definição da matéria-prima em sintonia com o mercado consumidor.

Conforme definição no Plano de Economia Criativa, os setores criativos são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social.



Setores Econômicos envolvidos no APL de Bonés de Apucarana/PR

Considerando os setores de atuação dos empreendimentos do APL Bonés de Apucarana, e o escopo dos setores produtivos envolvidos, foram realizadas as seguintes classificações:

- * **Bonés:** Estão considerados neste setor, a produção de bonés (promocionais/brindes, private label, e de uniformes), boinas, badanas, tiaras, gorros e capuzes;
- * **Jeans:** Dentro do portfólio de produtos oferecidos pelo APL, estão os bonés e as peças do vestuário, que sejam bordados ou não, confeccionados com jeans;
- * **Camisetas:** Segmento do vestuário que compõem o mix de produtos do APL sejam promocionais/brindes, polos, regatas, sarjas, malhas ou em algodão;
- * **Uniformes:** Vários empreendimentos atuam na produção de uniformes, geralmente por meio de licitações, e atendem às demandas corporativas, incluindo a vestimenta e acessórios, como mochilas, pastas e bolsas;
- * **Bolsas e carteiras:** Acessório também do vestuário, complementam o produto principal que é o boné. Algumas empresas utilizam o couro e, com isso, expandem seu mix de produtos com a confecção de bolsas e carteiras (populares e private label).

O arranjo produtivo de bonés de Apucarana tem sua produção nas seguintes classes da Classificação Nacional de Atividades Empresariais (CNAE), a saber:

- * 18.12 – Confecções de peças do vestuário – exceto roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes;
- * 18.21 – Fabricação de acessórios do vestuário;
- * 18.22 – Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal e;
- * 52.32 – Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos.

Toda a cadeia produtiva e de abastecimento aos empreendimentos encontram-se na região do APL Bonés de Apucarana. Não há, a priori, necessidade das empresas procurarem serviços ou produtos fora de sua região. Todos os elos têm a capacidade de fornecer, inovar e atender com novos tecidos, acessórios e insumos à indústria do vestuário.

As empresas que comercializam serviços e produtos aos empreendimentos do APL fazem parte da ACIA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana, que é uma das parceiras do arranjo.

Sendo assim, empresas têxteis, materiais plásticos, máquinas e equipamentos, bordados e serigrafia, aviamentos, embalagem e de logística – envolvendo o transporte e o armazenamento de produtos – estão muito próximas.

Somente se busca serviço ou produto em outra região ou estado quando o produto é importado ou quando há preço muito competitivo que compense o valor de compra e de frete de entrega.

1.4. Empresas presentes, interação e cooperação dos atores

O APL Bonés de Apucarana conta com o registro de 638 empresas na região, entre confeccionistas e faccionistas. As confeccionistas são responsáveis pelo produto final e determinam o ritmo e a dinamização do processo produtivo.

As primeiras empresas do setor datam de 1972, sendo que as pioneiras já não atuam mais. O APL é majoritariamente constituído por empresas jovens (menos de 30 anos). Muitas são empresas que foram “refundadas”.

Alguns dados apresentam bem o perfil das empresas, cuja maioria apresenta apenas dois sócios. Dentre as empresas, 25% tem um único proprietário, de administração familiar, muito comum no setor de pequenas e médias empresas do segmento de vestuário e acessórios têxteis. Outro fator peculiar ao setor é o esforço de retomada dos lucros, que permitiu o expressivo crescimento ao longo dos últimos anos.

Aproximadamente 60% das empresas atuam em imóveis próprios e 40% em imóveis alugados. Uma pequena parcela utiliza o sistema de comodato, no número estimado de 5%. As instalações são de propriedade pública, cedidas por um determinado tempo, que em geral é de 10 anos. Após o período, que

caracteriza a solidez da empresa, o imóvel é doado à empresa. O setor de confecções, intensivo de mão-de-obra, normalmente é beneficiado por este tipo de apoio.

Em Apucarana, a concessão de terrenos tem avaliação da Secretaria de Desenvolvimento, através do Conselho e da Diretoria da Indústria, que avalia o imóvel e a empresa, de acordo com sua atividade, e estabelece tal benefício de instalação. Atualmente, tem-se uma grande área na periferia de Apucarana, onde se estabelecerá o Polo Industrial para empresas novas e antigas da indústria do vestuário na região.

Abaixo encontram relacionados os atores que participam do APL, que em sua maioria participaram das reuniões plenárias, contribuindo para a elaboração do Plano de Desenvolvimento:

	REPRESENTANTES	ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS
1	Jayme Leonel	Itália Milano Bonés Ltda
2	Rodrigo Begalli	Bonelli Bonés Ltda
3	Siumara da Costa	Boneleska Bonés Ltda
4	Elisabete Ardigo	B2 Brindes Promocionais
5	Clayton Story	Rytos Bonés
6	Edmilson Mathias	Showa Bonés
7	Gilberto da Silva	Polo Sul Ind. e Com. de Confecções
8	Maurício Gama	Uzi Bonés
9	Osvaldo Reche	Alma Viva Jeans
10	Edivaldo Orathes	Orathes Confecções
11	Hélio Watanabe	Kyoodai Bonés
12	Claudemir Paulucci	CRR Bonés e Carteiras
13	Sueli Marcon	SLC Bonés
14	Marlon Nolli	Bunnet Brindes
15	Marli Penitente	CIA MZBonés e Confecções
16	Márcio Fortuna	EFX Confecções
17	Rogério Oliveira	LD Bordados e Jeans
18	JoséHenrique Martins	Sebrae – Serviço Brasileiro a Pequena e a Micro Empresa
19	Laércio Beani da Costa	Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Indústria e Comércio
20	Marcelo Eliezer	SMD/SEINC – Diretor de Indústria e Comércio
21	Marisa Zanini	SMD/SEINC - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Indústria e Comércio
22	Patrícia de Macedo Papa	SIVALE - Sindicato do Vestuário do Vale do Ivaí

23	Michele Romani	Fundação Araucária – PEIEX
24	Larissa Maruiti	UNESPAR – Universidade do Estadual do Paraná
25	Fausto Ganen Rodrigues	SESI – SENAI – Serviço Nacional da Indústria
26	Tiago Cunha	Faculdade de Apucarana – FAP
27	Mari Isiri	LB Bordados
28	Sonia Maria dos Santos	Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação de Desenvolvimento Governamental – Rede APL Paraná
29	Adilson Silva	CRR Bonés e Carteiras
30	Paulo Sérgio Miranda	CRR Bonés e Carteiras
31	Anderson de Freitas Vietro	UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Segue abaixo a caracterização das empresas de vestuário de Apucarana:

Itália Milano

Há mais de 20 anos no mercado, iniciou suas atividades atuando no mercado promocional tendo posteriormente expandido sua atuação na área de magazines, private label e marcas próprias. É a empresa de confecção que mantém constantes investimentos em tecnologia, treinamento e capacitação de mão de obra. Isto assegura a excelência e a qualidade dos seus produtos, sempre modernos e inovadores. Possui certificação ISO 9001 e colabora com programas na área de responsabilidade social e do meio ambiente.

Tem em seu parque fabril constante atualização com máquinas de costura industrial, robô de corte de última geração, máquinas de bordado eletrônico perfazendo um total de 86 cabeças, máquina de corte laser, mesas térmicas de estampa, máquinas de passar bonés, máquina de passar camisetas. Mantém implantado setor de desenvolvimento de produtos, produzindo mais de 400 peças inéditas por mês.



Área de produção da empresa Itália Milano – Apucarana/PR

Bonelli Bonés

Com 23 anos de história, inicialmente era voltada apenas aos produtos promocionais tendo como principais clientes à época o Banco do Brasil e Casas Bahia. O mercado promocional continuou forte, porém com a experiência ao longo dos anos, abriram-se as portas para o mercado magazine, onde permanece até os dias de hoje atendendo este vasto e exigente mercado em plena ascensão.

A empresa preza a capacitação de sua mão de obra, onde tem realizado vários treinamentos de sua equipe dentro e fora da empresa para melhor atender as exigências do mercado. A empresa possui em sua área fabril de 4.000,00 m² um total de 160 colaboradores diretos, além de terem seu portfólio marcas esportivas, promocionais e de magazines.

Boneleska

A Boneleska iniciou suas atividades em 1994, faccionando para empresas de grande porte no segmento de confecções, especificamente bonés. Hoje a empresa produz uma linha completa de bonés, chapéus e gorros de alta qualidade. Com uma produção moderna e eficiente, a empresa conquistou grandes marcas nacionais e multinacionais, além de ter marca própria.

Conta com departamento de criação para o desenvolvimento de novos produtos. Sua qualidade reconhecida foi obtida por meio de investimentos em máquinas e equipamentos de última geração além de possuir histórico de licenças de grandes marcas, inclusive em 2014 com produtos licenciados pela FIFA, para a Copa do Mundo(boné “Fuleco”).

B2 Brindes

A B2 BRINDES atua no mercado promocional de bonés e camisetas há mais de 15 anos, produzindo linha completa de bonés, chapéus, gorros, porta CDs, bolsas e brindes em geral de alta qualidade.

Destacam-se como atributos sua pontualidade na entrega, profissionais capacitados para criação e desenvolvimento de novos produtos. Investiu em máquinas de última geração e capacitação dos seus recursos humanos.

Rytos Bonés

Rytos Bonés de Apucarana iniciou suas atividades em 1995, produzindo cerca de 15.000 bonés por mês. Incrementou sua linha de produtos, fabricando também viseiras, chapéus, aventais e camisetas. Conta atualmente com uma linha de produção capaz de produzir 120.000 peças mensais e atende todo o território nacional, inclusive com uma parte de sua produção destinada à exportação.

Sua sede própria tem mais de 2.000 metros quadrados e preza pela qualidade dos seus processos internos, como corte, costura, bordado e serigrafia. Produzem linhas promocionais, private label e marca própria.

Showa Bonés

Há 30 anos atuando no mercado promocional, possui equipamentos de última geração para confecção de bonés. Com tecnologia e mão-de-obra especializada, apresenta competitividade e qualidade para atuar no mercado nacional e internacional. Emprega tecnologia asiática, com máquinas eletrônicas, aparelhos e peças especiais.

Logotipos, marcas e emblemas são bordados com máquinas computadorizadas de última geração. Capaz de realizar desenhos customizados.

Uzi Bonés

A Uzi Bonés é uma empresa com equipe de profissionais qualificada e capacitada para a prática do design e confecção de bonés. Atua no mercado associado a itens de souvenir de caráter turístico ou de brindes promocionais. Tem preço acessível por ter escala e investe em tecnologia de ponta, com máquinas de última geração, para que o processo produtivo resulte em produtos de qualidade.

Eroika/Orathes

Empresa que oferta produtos com qualidade, design e inovação. Especializada na confecção de bonés de alto padrão e performance. Há mais de 20 anos no mercado, atende clientes pelo Brasil e na América.

Conta com uma equipe de profissionais altamente especializados, atentos às tendências de mercado, com o objetivo de estar sempre na vanguarda de novos produtos.

Kyoodai

No mercado de confecção de bonés promocionais desde 1996, oferece a seus clientes qualidade e inovação. Através de equipamentos de última geração e matérias-primas selecionadas, garante confiabilidade a seus produtos.

A busca por excelência aliada à melhoria contínua da qualidade dos produtos e atendimento fez com que a empresa se tornasse a primeira fabricante de bonés do Brasil a ser certificada ISO 9001.

CRR Bonés e Carteiras

Empresa fabricante de bonés e carteiras para o mercado de moda. Está no mercado há 14 anos e atua com marcas próprias nos segmentos de surf, *streetwear* e hip hop, com desenvolvimento e produção para magazines e grifes private label.

A qualidade dos produtos é assegurada através do controle total de todos os processos de desenvolvimento e produção, sem etapas terceirizadas. Investimentos contínuos mantêm a indústria atualizada, com tecnologia, inovação, produção e gestão empresarial. Destacam-se as máquinas e equipamentos de última geração, profissionais especializados e sistema organizacional bem planejado e estruturado, com foco na produtividade, na qualidade de produtos e no atendimento ao mercado.

SLC Bonés

Empresa com 20 anos de atuação no mercado regional e nacional. Dedicar-se à produção e confecção de brindes promocionais, sejam bonés, camisetas, chapéus, aventais, bolsas, viseiras, lixo-car, e porta CDs. Possui aprimorados os processos de produção e controles de qualidade.

Associada à ABRAFABQ – Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade – e possui certificação do IAP – Instituto Ambiental do Paraná –, o que reconhece a empresa como sustentável e com responsabilidade socioambiental.

Resumo dos empreendimentos e produtos fabricados:

	Empreendimentos	DESCRIÇÃO
1	Itália Milano Bonés Ltda	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
2	Bonelli Bonés Ltda	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, tiaras e toucas.
3	Boneleska Bonés Ltda	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
4	B2 Brindes Promocionais	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
5	Rytos Bonés	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, tiaras e toucas.
6	Showa Bonés	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, tiaras e toucas.
7	Polo Sul Confecções	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, tiaras e toucas.
8	Uzi Bonés	Fabricação de bonés, gorros, tiaras e toucas.
9	Alma Viva Jeans	Fabricação de bonés e acessórios em jeans
10	C.M. Orathes Confecções	Fabricação de bonés, gorros, tiaras e toucas.
11	Kyoodai Bonés	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
12	CRR Bonés e Carteiras	Fabricação de produtos private label, como bonés e carteiras, em tecido e em couro.
13	SLC Bonés	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
14	Bunnet Brindes	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
15	CIA MZ	Fabricação de bonés, gorros, tiaras e toucas.
16	EFX	Fabricação de bonés, gorros, tiaras e toucas.
17	LD Bordados e Jeans	Bordados em bonés, jeans, acessórios do vestuário em jeans e bolsa.

1.5. Governança do APL

O APL do Boné de Apucarana possui um grupo coeso, cujos integrantes exercem o sistema para a tomada de decisão alicerçada na autogestão. Agem da mesma forma na condução dos trabalhos, com lideranças naturais em cada frente temática de projeto.

A Governança está atualmente definida:

- * Presidência: Jayme Leonel - Empresa: Itália Milano – Presidente do Sindicato do Vestuário do Vale do Ivaí – Apucarana/PR.
- * Conselho Gestor: Patrícia Papa (Executiva do SIVALE); Rodrigo (Bonelli Bonés); Marlon (Bunnet Brindes); Mari e Rogério (LD Bordados); Elisabete (B2 Brindes), Claudemir (CRR Bonés e Carteiras) e Carlos/Fernando (SLC Bonés).
- * As entidades parceiras atuam ativamente na Governança do APL.

As reuniões são periodicamente realizadas em todas as semanas, das 7:30 às 8:30 na sala do Sindicato do Vestuário do Vale do Ivaí – SIVALE, Apucarana/PR. O SIVALE lidera a Governança do APL. Conta com apoio local e integral de instituições apoiadoras, como as universidades estadual e federal do estado, Sebrae e Prefeitura de Apucarana, com a representação da Secretaria de Desenvolvimento e a Diretoria da Indústria e Comércio.

As entidades parceiras do APL são relacionadas a seguir:

**REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS –
REDE APL PARANÁ
SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO
GERAL – SEPL/PR**

Contato: Rosane Gonçalves

Telefone: 41-3313-6290

Email: rosanegoncalves@sepl.pr.gov.br; sonia.maria@sepl.pr.gov.br

**PREFEITURA DA CIDADE DE APUCARANA
SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, DA
INDÚSTRIA E COMÉRCIO**

Contatos: Laércio Beani da Costa

Telefone: (43) 3422-4000

Emails: laercio@apucarana.pr.org.br; seinc.indcom@gmail.com;

marcelo.eliezer@apucarana.pr.gov.br

**SIVALE – SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE APUCARANA E
VALE DO IVAÍ**

Contato: Patrícia Papa

Telefone: 43-3422-0930

Email: sivale.apucarana@gmail.com; aplbones@gmail.com

ACIA – ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE APUCARANA.

Contato: Taisa Marla Betelli
Telefone: 43-3033-6670
Email: atendimento@aciaapucarana.org.br

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO À PEQUENA E A MICRO EMPRESA

Contato: José Henrique Martins
Telefone: 43-3422-4439
Email: jmartins@pr.sebrae.com.br

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ – UNESPAR
Campus Apucarana - FECEA**

Contato: Prof^a Larissa Maruiti
Telefone: 43 3420-5700
Email: larissa.maruiti@unespar.edu.br

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR

Contato: Anderson de Freitas Vietro
Telefone: 43 – 3162-1271
Email: andersonfreitas@utfpr.edu.br

FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA – PROJETO PEIEX

Contato: Michele Romani
Telefone: 41 - 3271-7803
Email: secretaria@fundacaoaraucaria.org.br

FAP – FACULDADE DE APUCARANA

Contato: Tiago Correia da Cunha
Telefone: 43 - 9605-6752
Email: tiago.cunha@fap.com.br

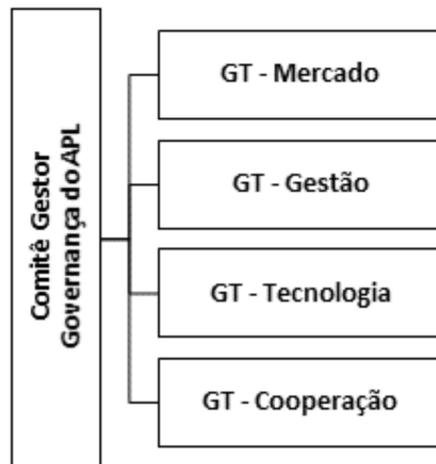
Processo de Interação e Cooperação no APL

Ao longo do Plano de Desenvolvimento, demonstra-se que não existe diferença significativa quanto ao tamanho das empresas que compõem o arranjo. Desde o ano de 2005 até hoje, 98% dos estabelecimentos são caracterizados como de micro ou pequeno porte. O grau de hierarquização entre as empresas é praticamente inexistente. As interações entre os agentes no APL do Boné de Apucarana ocorrem de forma vertical, horizontal e multilateral, entre concorrentes, fornecedores, clientes, institutos de pesquisa, governo, entre outros. As ações do APL são mobilizadoras de todo o segmento têxtil e se propagam por toda a cadeia produtiva.

Instâncias decisórias em prol do APL - Governança

O arranjo realiza mais de 53 reuniões de trabalho anualmente para a realização de planejamento, efetivação de projetos e mensuração dos resultados.

A Governança está organizada em quatro grupos temáticos, conforme mostrado na figura abaixo. Os nomes em negrito são os das pessoas responsáveis pelos respectivos grupos temáticos.



Organograma – Grupos de Trabalho e Comitê Gestor.

Com visão estratégica de longo prazo, cada grupo temático definiu os objetivos a serem alcançados segundo os eixos diretivos, a saber:

Gestão

- * Profissionalizar e desenvolver o setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes à sustentabilidade do negócio;

Mercado

- * Externo: obter níveis contínuos, sustentáveis e crescentes de exportação;
- * Interno: Incentivar o aumento do uso de bonés no mercado interno;

Tecnologia

- * Buscar e disseminar constantemente a excelência do desenvolvimento tecnológico

Cooperação

- * Realizar ações compartilhadas e de representação coletiva com todos os empresários, cooperando em prol do desenvolvimento do APL.

Propósito do APL: “A promoção e consolidação do desenvolvimento econômico sustentável do setor de bonés de Apucarana, como Centro de Excelência, trabalhando coletivamente, com crescente participação no mercado”.

Responsabilidades da Governança

As responsabilidades da Governança do APL de Bonés são:

- * A representação do setor empresarial do ponto de vista político, econômico e social;
- * A elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Setor de Bonés de Apucarana com as respectivas ações
- * A articulação e negociação no âmbito empresarial, estrutural e sistêmico para realização de ações;
- * O acompanhamento e avaliação das ações executadas através dos indicadores de resultados propostos no Plano de Desenvolvimento e;
- * A representação do setor junto a organismos públicos e privados, nacionais e internacionais, criando condições para a inserção do setor na economia mundial.

2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Breve abordagem do Plano de Desenvolvimento de 2005

O planejamento de 2005, que antecedeu a este Plano de Desenvolvimento de 2014, deu-se a partir da solicitação por parte do Grupo de Trabalho permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL). O objetivo principal era elaborar a versão preliminar do Plano de Desenvolvimento para o APL Bonés de Apucarana, concluído e apresentado em uma reunião da Governança no dia 07 de abril de 2005.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento tomou por base o Manual Operacional (Modelo de Plano de Desenvolvimento) disponibilizado pelo MDIC e informações de diversas instituições. Submetido à Rede Paranaense de Apoio a Arranjos Produtivos Locais no sentido de obter a validação, legitimação e o comprometimento com as ações previstas no Plano.

Os participantes analisaram os principais problemas internos e externos do setor, identificando aspectos negativos ou forças restritivas, analisando a conjuntura da época, identificando as principais situações desfavoráveis a sua atuação, que até então não haviam sido eliminadas como um todo. Exemplos pontuais identificados no APL:

- * Os sistemas de qualidade (ISO 9001) são utilizados como marketing e não como ferramenta de gestão;
- * A maioria dos empresários não reinveste na empresa;
- * Dificuldades na formação do preço de venda, na gestão empresarial, administrativa e financeira;
- * Empresário “focado” na fábrica e desatento com a dinâmica do mercado;
- * Baixa qualificação e carência de mão-de-obra especializada;
- * Alto grau de informalidade no setor (máquinas, pessoal e empresa);
- * Legislação trabalhista inadequada/protecionista e carga tributária excessiva;
- * Concorrência - interna: Caicó - Externa: China;
- * Concorrência predatória com a economia informal;
- * Dificuldade de articulação com fornecedores;
- * Existência de poucos fornecedores de tecidos;
- * Fomentar a criação de uma rede de serviços (banco de sobras, pesquisa de tendências, prospecção tecnológica, etc);
- * Fomentar projetos de desenvolvimento sustentável e programas de responsabilidade social.

Ações planejadas e executadas pelo Planejamento de 2005

- * Censo Econômico do Setor;
- * Realização de Estudos Socioeconômicos sobre o APL de Bonés;
- * Criação de logomarca do APL de Bonés de Apucarana;
- * Programa de Qualidade e Produtividade;

- * Consultoria Tecnológica em Gestão da Produção;
- * Publicação do Boletim Informativo do APL de Bonés;
- * Realização da 1ª Feira do APL de Bonés – EXPOBONÉ;
- * Programa de Capacitação e Consultoria Empresarial Barracão Industrial;
- * Identidade Territorial;
- * Aumento do nível de Escolaridade da mão-de-obra local;
- * Instalação de laboratórios no Centro Moda;
- * Programa Extensão Industrial Exportadora;
- * Prospecção do Mercado Internacional;
- * Solução para gargalos tecnológicos;
- * Desenvolvimento de Design;
- * Inteligência Competitiva;
- * Formalização das Facções;
- * Estímulo ao Associativismo e Cooperação;
- * Missões Internacionais;
- * Melhora da qualidade de vida dos empregados;
- * Aproveitamento Econômico dos Resíduos;
- * Qualificação de fornecedores;
- * Qualificação da mão-de-obra ligada à produção;
- * Gestão do Projeto.

O monitoramento do planejamento de 2005 teve apoio parcial prestado pelo sistema de informações gerenciais, em meio eletrônico. Entretanto, foi elaborado relatório trimestral de monitoramento, direcionado para o MDIC – GTP/APL, Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais, as Diretorias do Sebrae/Nacional, Sebrae/PR e aos parceiros, como instrumentos de apoio à gestão. A avaliação de resultados bem como demais aspectos relacionados à eficiência, efetividade e economicidade das ações do APL, deu-se efetivamente pela ação regional e dos próprios partícipes no Município de Apucarana.

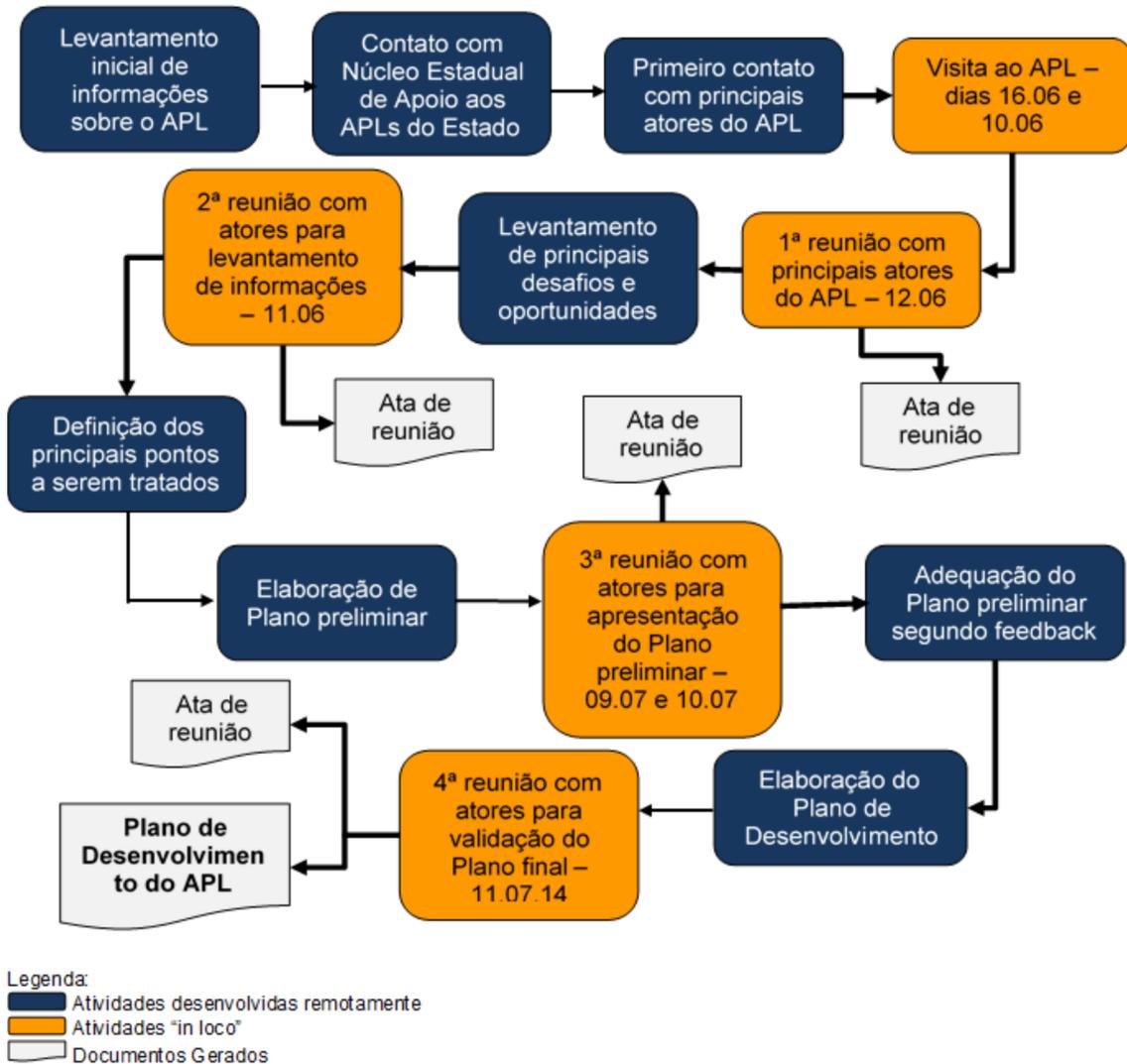
Plano de Desenvolvimento de 2014

A partir de todo o histórico de trabalho realizado pela Governança, desde o Plano Estratégico de 2005, pelo Censo Empresarial, e demais ações tomadas no decorrer dos anos de 2005-2014, a Fundação Vanzolini conjuntamente com os partícipes realizaram sete reuniões plenárias e doze visitas aos empreendimentos e parceiros.

O Plano de Desenvolvimento foi elaborado de forma colaborativa, contando com diversas interações entre o consultor e os agentes locais, de modo a garantir aderência do Plano às necessidades do APL e suas especificidades regionais e locais.

A Governança do APL disponibilizou todos os documentos, desde plano de desenvolvimento de 2005, até relatórios da FIEP/APL de censo empresarial 2006 e 2012. Este projeto, em parceria entre o MDIC e o MinC possibilitou a revisão e apresentação do histórico de realizações efetivadas pelo último plano e proposituras de novas ações, contidos nesse Plano de Desenvolvimento.

A união de todos os partícipes do APL facilita a troca de informações e a interação para que as ações sejam facilitadas e superadas em suas metas e objetivos. Nas reuniões houve participação muito ativa de todos os envolvidos, tanto dos empreendimentos quanto das instituições que apoiam o APL, porém sem a participação dos representantes da Rede APL do Estado do Paraná.



Processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento

Antes das primeiras reuniões foram realizados contatos com a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral – SEPL, com a Sra. Rosane e a Sra. Sonia Maria, como também com a Sra. Patrícia Papa, do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí/Sivale, e a Sra. Marisa Zanini, da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio do Município de Apucarana. As reuniões de diagnósticos foram realizadas nos dias 10 a 12 de Junho e mesmo após estas reuniões ocorreram várias interações entre o grupo e a Fundação Vanzolini para troca de informações fundamentais para contextualização e caracterização do APL, assim como ampla dissertação sobre a situação atual do arranjo.

Nos dias 9 e 10 de Julho, foram realizadas as reuniões para definição e planejamento das ações previstas e foram revisadas. Foram ratificados os responsáveis pela execução. O esboço do plano nesta etapa foi dividido com todo o grupo para contribuições. Dia 11 de julho se deu a elaboração final, com as considerações finais do grupo.

Durante o processo de elaboração dos planos foram realizadas visitas a vários empreendimentos do arranjo produtivo de Bonés de Apucarana, além de visita à Prefeitura do Município. As reuniões foram realizadas no Sindicato das Indústrias de Vestuário de Apucarana do Vale do Ivaí/SIVALE, que acolhe as reuniões do APL, por ser bem central e de fácil acesso na Cidade de Apucarana.



O Prefeito de Apucarana recebe em seu Gabinete a Fundação Vanzolini – Julho 2014



Reunião plenária do Plano de Desenvolvimento APL Bonés de Apucarana – Julho 2014



Integrantes da Governança do APL Bonés de Apucarana – Julho 2014

Aspectos estratégicos foram observados e considerados para execução do plano, a saber:

- * Fortalecimento da imagem de Apucarana no mercado nacional e internacional;
- * Análise de sensibilidade da imagem do mercado quanto aos produtos ofertados pelas empresas do APL de Apucarana;
- * Fortalecimento e ampliação dos canais de comercialização no plano nacional e internacional;
- * Promoção e a qualificação da competência gerencial das empresas;
- * Incentivo à cultura do associativismo, cooperativismo e formalização individual das empresas;
- * Promoção da capacitação gerencial, operacional e tecnológica das empresas;
- * Profissionalização e desenvolvimento do setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes a sustentabilidade do negócio;
- * Redução do índice de informalidade, notadamente das oficinas e facções;
- * Ampliação da oferta de mão-de-obra qualificada para atender as necessidades do setor;
- * Melhoria da qualidade e diferenciação dos produtos e dos processos produtivos;
- * Fomentar a sustentabilidade socioambiental, com a expansão da rede de serviços, banco de sobras, como também da geração da ideia de “competição”, através de ações conjuntas de pesquisa de tendências, prospecção tecnológica e pool de compras;

Compromissos do APL no plano de desenvolvimento 2014

Além dos pilares vistos acima, o APL através da Governança e de seus comitês, comprometem-se ainda a objetivarem com os pontos abaixo:

- * Meio ambiente e produção sustentabilidade – tratamento e destinação de resíduos industriais;
- * Inovação, geração, difusão e práticas de novas tecnologias;
- * Grupos constituídos-temáticos: mercado, inovação e tecnologia, imagem e capacitação do grupo gestor;
- * Integração entre empresas: marca-própria, realização de feiras (ExpoBoné), viagens internacionais, Dia do Boné, valorização dos funcionários, esforço para formalização de empreendimentos, fórum do vestuário, censo industrial;
- * Busca para firmar o boné como referência Industrial e Cultural da Cidade;
- * Reconhecimento Internacional da Marca – Bonés de Apucarana;
- * Desenvolver e consolidar a cadeia de valor de forma sustentável: aumentar a produtividade e cooperação das empresas fabricantes, na melhoria do processo produtivo do produto e no aumento da participação do mercado interno e externo;
- * Resultados: aumentar o faturamento, aumentar o percentual de vendas de produtos e serviços, no mercado nacional e internacional, implantar soluções de inovação e tecnologia nas empresas, ter empresas com soluções de mercado implantadas, ter empresas de marca própria, utilizando o laboratório de criação de moda e aumentar o número de ocupações;
- * Reforçar a identidade territorial, pelas ações já disponíveis: marca, logo, site, tem-se a Lei Federal de criação da Capital do Boné, Prefeito Empreendedor, nos Eventos Esportivos;
- * Destinação de verba para atendimento executivo, em gestão empresarial, às empresas do APL, pelo Sebrae;
- * Seleção e preparação de empresas do APL para o recebimento da certificação internacional Modelo de Gestão da Excelência, definido pela Fundação Nacional para a Qualidade (FNQ – MEG), através do Sebrae;
- * Início de implantação do Polo Industrial – segmento dos bonés (têxtil e do vestuário).

3. SITUAÇÃO ATUAL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Nos últimos anos, os empreendimentos integrantes do arranjo evoluíram muito, notadamente no mercado nacional, como toda a produção do segmento de vestuário da região. Ações surtiram efeito, entretanto não com apoio direto das Instituições Públicas, mas pelas ações dos partícipes e da governança do APL. Os setores do arranjo agregaram muitas linhas de produto em seu mix, expandindo a produção, notadamente nos seguintes itens: boné, jeans, camisetas, uniformes, bordados, carteiras e acessórios em couro, além da inclusão da estamparia na linha de produção.

O quadro a seguir sintetiza o diagnóstico da situação atual do APL Bonés de Apucarana. Os elementos são caracterizados pelas dimensões:

- * **PONTOS FORTES:** correspondem às vantagens internas e diferenciais do arranjo produtivo ou dos setores em que os empreendimentos estão inseridos;
- * **OBSTÁCULOS E AMEAÇAS:** referem-se aos pontos externos ao arranjo produtivo e aos setores que o compõem desfavoráveis ou que apresentam condições com algum grau de adversidade. Correspondem ao contexto sócio-econômico-político local, premissas do trabalho executado e outros fatores externos que necessitam de alternativas de contorno ou mitigação de riscos para o desenvolvimento do APL;
- * **DESAFIOS:** referem-se aos pontos de dificuldades internas do arranjo ou peculiares dos setores que o compõem, os quais devem ser corrigidos, reduzidos ou prevenidos;
- * **OPORTUNIDADES:** são as potencialidades que o arranjo e/ou os setores nele inseridos têm e deveriam aproveitar para o seu desenvolvimento futuro, seja em questões socioeconômicas e culturais, competitividade e qualidade, inovação, qualificação da mão-de-obra, adensamento da cadeia produtiva, entre outras.

PONTOS FORTES:	OBSTÁCULOS E AMEAÇAS:
<ul style="list-style-type: none"> * Persistência dos participantes do APL * Cadeia produtiva completa no território (do fio à transportadora) * Presença de instituições públicas e privadas atuantes * Inclusão e visibilidade das mídias sociais * Visibilidade e referência do polo * Qualidade do produto * Capacidade produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> * Concorrência externa agressiva * Instabilidade do mercado por alto índice de endividamento do consumidor final * Baixos incentivos fiscais * Custo alto da mão-de-obra * Custo logístico * Políticas econômicas-fiscais desfavoráveis

OPORTUNIDADES:	DESAFIOS:
<ul style="list-style-type: none"> * Melhor utilização do mercado esportivo * Marca própria * Boné como artigo de moda * Responsabilidade socioambiental * Expansão pela pesca e resorts que demandam produto. * Expansão do atendimento ao mercado do luxo/moda * Exportação e desenvolvimento de novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecimento da ação coletiva * Atração para formalidade das pequenas oficinas * Cultura da inovação com melhoria da Pesquisa e Desenvolvimento. * Ser mais ousado para o desenvolvimento de inovações

3.1. Pontos fortes observados

Consistem como os principais pontos fortes deste APL, do ponto de vista econômico e cultural:

- * Persistência dos participantes do APL, na continuidade da expansão, mesmo com a invasão de produtos estrangeiros. Com a coesão da Governança, os obstáculos têm sido superados;
- * Cadeia produtiva completa do território, desde o fio à transportadora. Apucarana e região possuem cadeia de abastecimento capaz de atender as demandas do segmento têxtil;
- * Presença de instituições públicas e privadas atuantes, na cidade e na região. A importância histórica do apoio institucional foi e é relevante na evolução do APL;
- * Inclusão e visibilidade das mídias sociais: a participação ativa, e já com um histórico, faz com que o arranjo tenha melhoras na divulgação ao mercado local e aos clientes mais distantes;
- * Visibilidade do polo de Apucarana pela sua referência como Capital do Boné, pelo seu histórico e cultura;
- * Qualidade do Produto: através da melhoria contínua da escolha da matéria-prima, aperfeiçoamento de máquinas e equipamentos, da qualificação da mão-de-obra do segmento, fatores que deverão ter continuidade, por exigência empresarial e do mercado;
- * Capacidade Produtiva, pois possui capacidade instalada capaz de absorver expansão e crescimento da produção, uma vez que a expansão do segmento está acima do patamar do mercado, dados os investimentos realizados e a atenção dada pelos empresários do vestuário e pela prefeitura do município.

3.2. Obstáculos a serem superados e ameaças

Consistem como os principais obstáculos a serem superados e ameaças deste APL:

- * Concorrência externa agressiva, com o aprimoramento da qualidade a custo baixo do produto oriental, notadamente vindo da China, além da concorrência nacional dada por Caicó e pelos produtos alternativos;
- * Instabilidade do mercado por alto índice de endividamento do consumidor final, que no decorrer dos últimos anos, vem perdendo o poder aquisitivo, o que faz retrain o consumo;
- * Baixos incentivos fiscais, que são inexistentes ao segmento do vestuário;
- * Custo alto da mão-de-obra, que é um dos maiores custos da produção no segmento têxtil e de vestuário, que faz o produto, pelo seu preço, perder competitividade com os produtos importados;
- * Custo logístico, dado pelo aumento do custo dos insumos, faz com que o atendimento aos clientes mais distantes nacionalmente, ou até mesmo os clientes em potencial e já existentes no comércio exterior, tenha o produto com valor menos atrativo;
- * Políticas econômicas-fiscais desfavoráveis, que prejudicam a competitividade. É necessária uma reforma tributária e trabalhista. Adicionalmente, maiores investimentos na infraestrutura produtiva fariam com que a comercialização e a logística tornassem o produto boné mais competitivo no mercado nacional e internacional.

3.3. Oportunidades a serem conquistadas

Consistem como as principais oportunidades a serem conquistadas pelo APL:

- * Melhor utilização do mercado esportivo, pois atualmente são poucas as confecções que atendem a esse nicho consumidor. Com a realização de eventos esportivos internacionais no país, é um segmento que dará muito retorno a toda a indústria;
- * Marca Própria: algumas empresas do vestuário já desenvolvem essa atividade, porém isso não é uma prática em sua maioria. É o produto que apresenta maior retorno para os resultados da empresa, além de destacar a marca desenvolvida;
- * Boné como artigo de moda, agregando maior valor ao produto e rentabilidade;
- * Responsabilidade Socioambiental, não só pelo atendimento às leis de tratamento de resíduos, reaproveitamento de sobras plásticas, de tecido ou de acabamentos. A realização do reaproveitamento faz com que as empresas criem novas formas de acabamento, o que de certa forma reduz custos;
- * Expansão pela pesca e resorts que demandam o produto, mas que ainda é segmento não atendido em sua totalidade. Estágio inicial de fornecimento do vestuário, notadamente de bonés, com demanda reprimida, com grande potencial para expansão;

- * Expansão do atendimento ao mercado do luxo/moda, através da produção de produtos “private label”, os quais o APL tem se aprimorado para confeccionar. Gera grande rentabilidade de retorno e acresce o ticket de venda, aumentando o faturamento das empresas do arranjo;
- * Exportação e desenvolvimento de novos mercados, ainda pouco explorado, como América Latina, prioritariamente.

3.4. Desafios a serem alcançados

Consistem como principais desafios a serem alcançados pelo APL:

- * Fortalecimento da ação coletiva, com foco na participação conjunta de todos os empreendimentos integrantes do arranjo. Muitas empresas são do segmento do APL, porém não participam de nenhum sindicato, associação ou do próprio arranjo. Várias ainda atuam na informalidade e sem expandirem seus negócios. Expandir a participação dessas empresas informais e buscar maior coesão das empresas já partícipes é o intuito e o desafio;
- * Atração para formalidade das pequenas oficinas: isso possibilitará a formalização de seus funcionários; o ingresso em demandas públicas e de grandes empresas; além de participar de programas e projetos para melhoria de desempenho, de inovação e tecnologia;
- * Cultura da inovação com melhoria da Pesquisa e Desenvolvimento para aprimoramento e criação de novas linhas de produtos. A possibilidade de trabalhar com novas matérias-primas, cujos produtos se diferenciem no mercado, melhoram a rentabilidade e o faturamento, com expansão comercial e industrial.
- * Ser mais ousado para o desenvolvimento de inovações, em lançar produtos diferenciados, sempre com excelência da qualidade. Compreender que a percepção do produto pelo cliente pode ser mais pelo seu valor iconográfico do que somente por seu preço.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Resultados esperados para os próximos anos, de 2015 a 2017:

	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	OBJETIVO	PRAZO
4.1	Aumentar o volume de produtos e serviços comercializados e produzidos pelas empresas do arranjo	Volume aferido nos balanços mensais e anuais, quanto às quantidades produzidas e vendidas pelas empresas; Mensuração por pesquisa primária do número de novas empresas que demandaram produtos dos empreendimentos do arranjo	Acrescer 10% a.a. no montante produzido e comercializado Aumentar a demanda em 20% a.a.	DEZ 2017
4.2	Aumentar o faturamento com aumento da rentabilidade do APL	Aferição do faturamento e da rentabilidade dos empreendimentos do APL, pelos seus balanços anuais	Crescimento do faturamento e rentabilidade em 10% a.a.	DEZ 2016
4.3	Aumentar o número de novas empresas nas atividades do SIVALE e, conseqüentemente no arranjo.	Número e registros de empresas ingressas por ano no SIVALE e no APL.	Ingresso de cinco novas empresas por ano	DEZ 2016
4.4	Intensificação das atividades comerciais no mercado nacional	Número de participação pelas empresas do arranjo nos eventos, feiras e visitas nacionais realizadas no decorrer dos anos; Registro de clientes atuais x registro de novos clientes ingressos no ano subsequente	Empresa do APL tem que participar de no mínimo 3 eventos nacionais; Crescer em 10% a.a. o número de clientes	DEZ 2015
4.5	Desenvolver o comércio exterior com expansão nos poucos países já alcançados, e abrir novos mercados internacionais	Número de participação pelas empresas do arranjo nos eventos, feiras e visitas internacionais realizadas no decorrer dos anos; Registro de clientes atuais x registro de novos clientes ingressos no ano subsequente	Empresa do APL tem que participar de no mínimo 1 evento internacional; Ter dois novos clientes internacionais por ano	DEZ 2015

4.6	Aumentar a competitividade das empresas no mercado em que atuam	Número de novos produtos lançados por ano; Registro de presença de participantes das empresas nas formações oferecidas pelo APL; Número de empresas certificadas no programa de qualidade na gestão; Número de empresas que ampliaram suas plantas de produção, com inserção de novos equipamentos, inovação e tecnologia.	Cada empresa deverá lançar pelo menos 4 novos produtos por ano; Mínimo de 80% de frequência das empresas do APL nas formações; Mínimo de 7 empresas com certificação em qualidade de gestão; Mínimo de 2 empresas por ano que aprimoraram sua produção, com inovação e tecnologia.	DEZ 2016
4.7	Obter maior participação das empresas do arranjo nas atividades do APL	Número de presenças registradas em atas de reunião da Governança; Número de participantes das empresas nos projetos e atividades do APL	Presença de 80% das empresas e parceiros do APL nas reuniões da Governança; 80% das empresas deverão participar dos projetos e atividades do APL.	DEZ 2016

- * Resultado 1: Este resultado é almejado por todos os empreendimentos, com vistas à superação dos resultados, notadamente no aumento do montante que é produzido e comercializado pelas empresas do APL. O levantamento se dará pelos indicadores de produção e comercialização, em pesquisa primária, e pelas quantidades produzidas e empresas novas atendidas, através do número de pedidos entregues (empresas efetivamente abertas), pelos empreendimentos do arranjo. Objetiva-se, assim, o incremento à operação geral das empresas;

- * **Resultado 2:** Crescer em faturamento conjuntamente com a rentabilidade é o que espera as empresas do APL. Tal verificação se dará por levantamento primário realizado pela Governança junto às empresas, através dos números do faturamento e rentabilidade realizados, confrontando-se sempre os dados históricos do ano atual e do ano anterior, cujo objetivo é de se obter maior sustentabilidade e competitividade empresarial, pela capacidade de reinvestimentos em suas atividades;
- * **Resultado 3:** O arranjo pretende não só crescer qualitativamente, através de seus projetos e programas, mas também através do aumento do número de seus partícipes. Como o APL tem sua representatividade institucional dada pelo SIVALE (Sindicato das Empresas de Vestuário do Vale do Ivaí), muitas das atividades são mútuas, e por isso o ingresso em um dar-se-á também pela participação do outro, e vice-versa. A verificação se dará na primeira reunião da Governança de cada ano, registrando a variação histórica do ano atual x ano passado, pelo número de registros de empresas ingressas no SIVALE;
- * **Resultado 4:** O APL Bonés de Apucarana já atende a maioria dos estados brasileiros. Porém, visa à expansão das atividades comerciais dos empreendimentos nas cidades onde ainda não atuam e ainda à intensificação das atividades onde já atua, nos mercados regional, estadual e Nacional. O indicador, que mensurará este resultado objetivado, será dado pelo número de participações de cada empreendimento do arranjo nos eventos, feiras e visitas realizados no mercado e aqueles divulgados pelo APL, no período compreendido de 2015 a 2017. Ainda será verificado o comparativo histórico, do número de clientes atuais e dos clientes recém-conquistados, do ano anterior versus ano atual.
- * **Resultado 5:** O comércio exterior ainda não tem representatividade nos resultados das empresas do arranjo. São pouquíssimas operações comerciais realizadas no exterior, principalmente, nos países da América Latina. O resultado esperado visa prospectar, abrir e expandir o comércio exterior, abrindo com isso novos mercados como forma de contribuir para o aumento do faturamento, da rentabilidade e dos resultados. Também a frequência por parte das empresas do APL em eventos e feiras internacionais, se dá pontualmente, em ocasiões raras, por algum empresário. Esse resultado será mensurado pelo registro de clientes atuais x registro de novos clientes ingressos no ano subsequente;
- * **Resultado 6:** As empresas visam o aumento de competitividade em seus mercados, pela melhoria contínua. Por isso, buscam incessantemente o lançamento de novos produtos, formação/capacitação e a certificação em qualidade da gestão. A melhoria dos processos produtivos e comerciais, e da inserção da inovação e da tecnologia fazem com que se conquiste ano após ano melhores resultados;
- * **Resultado 7:** Maior participação das empresas nas atividades do arranjo, dado que é a minoria que participa ativamente da Governança e de suas ações.

5. INDICADORES DE RESULTADO

Os indicadores de resultado abaixo serão as ferramentas utilizadas para acompanhamento, gestão e avaliação do Plano de Desenvolvimento:

Resultado 1:

- * Crescimento de 10% por ano. O montante produzido e comercializado;
- * Aumentar a demanda em 20% por ano. Tal verificação se dará sempre na primeira reunião anual da Governança, onde serão confrontados os dados dos dois anos anteriores, no período de 2015 a 2017;

Resultado 2:

- * Crescimento do faturamento e rentabilidade em 10% por ano, mensurado para o período dos anos de 2015 a 2017. Tal verificação se dará sempre na primeira reunião anual da Governança, onde serão confrontados os dados históricos do ano anterior e o ano subsequente;

Resultado 3:

- * Para o alcance do resultado o indicador das empresas do APL deverão registrar o ingresso de cinco novas empresas por ano, sempre verificados na primeira reunião anual da Governança, onde serão confrontados os dados históricos do ano anterior e o ano subsequente;

Resultado 4:

- * Os partícipes do APL terão que participar de no mínimo 3 eventos nacionais, realizado pelo mercado ou divulgado/promovido pelo arranjo, para alcançar esse resultado;
- * A participação no maior número possível de eventos, na prospecção de novos clientes e mercados facilitará o alcance do objetivo de obter por ano 10 novos clientes, cujos números serão verificados pelo comparativo histórico, do número de clientes atuais e dos clientes recém-conquistados, do ano anterior versus ano atual, em reunião do Governança do APL;

Resultado 5:

- * A elevação em 10% por ano, no período compreendido de 2015 a 2017, do número de clientes, nacionais ou internacionais, das empresas partícipes do arranjo, além de participação mínima de um evento internacional, por empreendimento;
- * Com isso, espera-se alcançar o objetivo de obter pelo menos dois novos clientes internacionais por ano;

Resultado 6:

- * Cada empresa deverá lançar pelo menos 4 novos produtos ao ano; ter mínimo de 80% de frequência por parte das empresas e parceiros do APL nas atividades e formações realizadas pelo APL; mínimo de 7 empresas deverão obter certificação em qualidade de gestão; e cada empresa deverá desenvolver, por ano, dois projetos de inovação operacional (áreas de produção ou comercial);
- * Para esse alcance as empresas devem registrar os produtos lançados; registrar a presença dos participantes das empresas nas formações

oferecidas pelo APL; ampliar suas plantas de produção, seja por inserção de modernos equipamentos ou por tecnologia de gestão;

Resultado 7:

- * Ter a presença de 80% das empresas e parceiros do arranjo nas reuniões da Governança; como também, no mesmo percentual, de participação dos projetos e atividades realizados pelo APL;
- * O intuito é obter maior participação de seus integrantes, com registro de presença nas atas de reunião da Governança e registros também em projetos e atividades.

6. AÇÕES PREVISTAS

O quadro abaixo sintetiza as ações previstas para o APL Bonés de Apucarana, divididas por eixos e esferas de atuação. Os eixos de atuação são definidos por:

- * **Infraestrutura e investimentos:** ações direcionadas majoritariamente ao poder público e instituições apoiadoras para desenvolvimento da infraestrutura das regiões onde o APL está inserido. Visa adequar ou revitalizar o espaço econômico-cultural do arranjo, ou ainda promover maior competitividade regional. Incluem-se neste eixo obras e construções civis, arquitetura e urbanismo e serviços públicos que garantam um ambiente propício para os negócios regionais (segurança, iluminação, transporte, saneamento, limpeza, etc.).
- * **Financiamento:** ações voltadas ao financiamento de recursos para as empresas pertencentes ao APL. Vão ao encontro de iniciativas para renovação ou modernização do parque produtivo, ampliação do espaço físico das empresas e da capacidade produtiva, capital de giro, entre outros.
- * **Governança e Cooperação:** ações voltadas para o estabelecimento ou fortalecimento da governança local, bem como iniciativas que promovam a cooperação entre os diversos atores e instituições apoiadoras que compõem o arranjo.
- * **Competitividade e Inovação:** ações direcionadas majoritariamente ao poder público e instituições apoiadoras para promoção da competitividade local por meio de inserção de tecnologia e/ou técnicas que promovam a inovação no arranjo. Visam trazer a produção econômico-criativa local para um patamar superior, em que os diferenciais dos produtos e serviços do APL são facilmente percebidos pelos consumidores, agregando valor.
- * **Formação e Capacitação:** ações voltadas à formação e capacitação de empresários e da mão de obra dos arranjos em temas técnicos, gerenciais e voltados ao empreendedorismo.
- * **Divulgação e Comunicação:** ações com o objetivo de promoção comercial do arranjo em âmbito local, regional e nacional. Incluem-se nesta categoria iniciativas como organização de feiras e rodadas de negócios, missões comerciais, organização de stands e lojas locais, desenvolvimento de websites, elaboração de materiais de divulgação, publicidade e mídia.
- * **Acesso a Mercados:** ações voltadas ao Comércio Exterior.

		Esferas de atuação		
		LOCAL	ESTADUAL	FEDERAL
Eixos de atuação	Infraestrutura e Investimentos	-	2	1 e 3
	Financiamento	-	-	-
	Governança e Cooperação	4, 5, 6, 7, 8 e 9	10 e 11	-
	Competitividade e Inovação	12 e 13	14, 15, 16 e 17	18 e 19
	Formação e Capacitação	20	-	21 e 22
	Divulgação e Comunicação	23	-	-
	Acesso a Mercados	-	-	24

6.1. Infraestrutura e Investimentos

AÇÃO 1 – Reparação e reformulação dos barracões industriais

DESCRIÇÃO: Reparação e reformulação da construção de barracões industriais, construídos em 2006, que atendem a micro e pequenas empresas do APL

COORDENADOR: Jayme Leonel - Governança do APL – SIVALE/Empresas Itália Milano e Marisa Zanini – SEINC

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Marcelo Eliezer – SEINC

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Governo Federal (MDIC ou MTE) e Prefeitura de Apucarana – Valor estimado do investimento: R\$ 150.000,00

DATA DE INÍCIO: JUL 2013

DATA DE TÉRMINO: DEZ 2016

RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 3, 6 e 7.

AÇÃO 2 – Ocupação do Distrito Industrial

DESCRIÇÃO: Ocupação do Distrito Industrial por empresas que contribuam para o adensamento das cadeia produtiva. Área com infraestrutura já está disponível para abrigar a operação empresarial, em terreno disponibilizado pela Prefeitura.

COORDENADOR: Jayme Leonel - Governança do APL – SIVALE/Empresas Itália Milano e Marisa Zanini – SEINC

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Marcelo Eliezer e Laércio Beani da Costa – SEINC
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Secretaria de Desenvolvimento do Estado do PR e Prefeitura de Apucarana
DATA DE INÍCIO: NOV 2014
DATA DE TÉRMINO: NOV 2016
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 3, 6 e 7.

AÇÃO 3 – Construção de um Centro de Eventos
DESCRIÇÃO: Construção de um pavilhão de eventos para promoção de feiras, congressos e eventos
COORDENADOR: Laércio Beani da Costa- SEINC
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Fundação Cultural e de Turismo de Apucarana.
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MDIC, Governo Estadual, Prefeitura de Apucarana e Empresários – Valor estimado do investimento: R\$ 15.000.000,00.
DATA DE INÍCIO: ABR 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados:1,2,4 e 7.

6.2. Financiamento

Não há ações previstas vinculadas a este eixo de atuação. As empresas do arranjo já possuem parceiros estabelecidos para financiamento de expansão e renovação do parque fabril – galpões industriais e equipamentos – e de capital de giro.

6.3. Governança e Cooperação

AÇÃO 4 – Realização de “check-ups” da gestão empresarial
DESCRIÇÃO: Realização de diagnóstico da gestão empresarial das empresas que compõem o APL Bonés de Apucarana, por meio de consultoria, com análise dos dados para realização de planos de ação gerenciais conforme o estágio da empresa.
COORDENADOR: Jayme Leonel - Líder da Governança do APL – SIVALE/ Empresa Itália Milano

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Larissa - UNESPAR / Anderson - UTFPR / Tiago - FAP / José Henrique – SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: UNESPAR / UTFPR / FAP / Sebrae – Valor estimado do investimento: R\$ 100.000,00
DATA DE INÍCIO: JUL 2014
DATA DE TÉRMINO: JUL 2016
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 1, 6 e 7.

AÇÃO 5 – Análise fiscal, pelo valor agregado do fluxo de movimentação
DESCRIÇÃO: Acompanhamento da saúde fiscal das empresas pelo fluxo de movimentação e pelo seu valor agregado, com auxílio de consultoria parceira. Objetivo é ter inteligência qualificada (informação) e mensurar os impactos em renda para as empresas do APL. Esse tipo de informação auxilia na promoção do arranjo e na atração de investimentos e parcerias.
COORDENADOR: Larissa – UNESPAR
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Marisa Zanini – SEINC
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Prefeitura Municipal de Apucarana – Valor estimado do investimento: R\$ 20.000,00
DATA DE INÍCIO: JUL 2014
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2016
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 4 e 6

AÇÃO 6 – Formalização de facções e profissionais
DESCRIÇÃO: Incentivar, conscientizar e viabilizar a formalização das micro e pequenas empresas informais de facções, bem como os profissionais do segmento de vestuário (costureiras, bordadeiras). Grande parte dessas empresas são familiares e com baixo grau de profissionalização.
COORDENADOR: Patrícia – SIVALE
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Governo Municipal / ACIA /José Henrique - SEBRAE / Comitê Gestor das MPE /Marisa – SEINC
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Prefeitura / ACIA
DATA DE INÍCIO: MAR 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 1,2,3,4 e 6.

AÇÃO 7 – Estímulo ao associativismo e ao cooperativismo
DESCRIÇÃO: Promoção de eventos mobilizadores para disseminar a cultura do associativismo e cooperativismo.

COORDENADOR: Jayme Leonel - Governança do APL – SIVALE/Empresas Itália Milano
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Patrícia – SIVALE /Comitê Gestor das MPE / ACIA
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SIVALE e Prefeitura de Apucarana
DATA DE INÍCIO: JUL 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 3, 6 e 7.

AÇÃO 8 – Aproveitamento econômico dos resíduos industriais – Projeto Ambiental
DESCRIÇÃO: Desenvolvimento do programa para aproveitamento econômico dos resíduos industriais e sobras visando a geração de renda e emprego.
COORDENADOR: Governo Municipal de Apucarana
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Patrícia – SIVALE / Governança do APL / Empresários / Anderson - UTFPR (Engenharias Têxtil e Química)
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Governo Municipal de Apucarana e Empresários – Valor estimado do investimento: R\$ 50.000,00
DATA DE INÍCIO: AGO 2014
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 2 e 7.

AÇÃO 9 – Gestão do projeto e do plano de desenvolvimento
DESCRIÇÃO: Gerenciamento e acompanhamento das ações do projeto, que envolve articulação com os empreendimentos e entidades parceiras e aplicação de metodologia para aferição de indicadores vinculados aos resultados esperados.
COORDENADOR: Jayme Leonel - Governança do APL – SIVALE/Empresas Itália Milano
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Patrícia - SIVALE, José Henrique - SEBRAE/ Larissa - UNESPAR / Tiago - FAP / Anderson - UTFPR / Marcelo e Marisa - SEINC / Fausto - SESI/SENAI / Michele – PEIEX
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SIVALE, Prefeitura de Apucarana e SEBRAE
DATA DE INÍCIO: JAN 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: todos os itens.

AÇÃO 10 – Adequação das empresas à legislação ambiental e busca de alternativas para a destinação correta de resíduos das manufaturas
DESCRIÇÃO: Aprimoramento contínuo com plena adequação à legislação ambiental do aproveitamento e descarte de resíduos oriundos da produção manufatureira têxtil. Ação se concretizará por meio de consultorias parceiras.
COORDENADOR: Marisa Zanini – SEINC
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Patrícia - SIVALE / Tiago - FAP / José Henrique – SEBRAE/ Larissa –UNESPAR
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SEBRAE / SIVALE / FAP – Valor estimado do investimento: R\$ 300.000,00
DATA DE INÍCIO: JUL 2009
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO (S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 3 e 7.

AÇÃO 11 – Censo econômico do setor
DESCRIÇÃO: Sondagem e levantamento do perfil das empresas do APL Bonés de Apucarana, por meio de aplicação de questionário socioeconômico
COORDENADOR: Patrícia - SIVALE
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: IPARDES / Marisa Zanini – SEINC
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Governo Estadual (SEIM) e SIVALE– Valor estimado do investimento: R\$ 80.000,00
DATA DE INÍCIO: JAN 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados:3, 6 e 7.

6.4. Competitividade e Inovação

AÇÃO 12 – Identificação de marcas e realização de plano mercadológico para atuação no mercado
DESCRIÇÃO: Identificação das principais marcas existentes nos empreendimentos do arranjo e realização de plano mercadológico de atuação no mercado, com auxílio de consultoria e agência de comunicação Plano deve contemplar os diferentes segmentos econômicos em que atuam as empresas do arranjo e dar diretrizes para portfólio de produtos a ser fabricado.
COORDENADOR: Larissa – UNESPAR
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Marisa Zanini -SEINC / José Henrique - SEBRAE / Tiago – FAP

RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Prefeitura Municipal de Apucarana / SEBRAE / FAP e empreendimentos – Valor estimado do investimento: R\$ 100.000,00
DATA DE INÍCIO: JUL 2014
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO (S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 1, 2, 4, 6 e 7.

AÇÃO 13 – Pesquisa de tipos de matérias-primas (insumos) utilizados nas empresas do APL para ganho de competitividade
DESCRIÇÃO: Identificação de insumos utilizados para compra coletiva e para aumento de qualidade dos produtos. Ação visa também identificar oportunidades para desenvolvimento de novos produtos. Ex.: aquisição de tecidos de alta qualidade para competir internacionalmente em segmentos premium.
COORDENADOR: Anderson Vietro – UTFPR
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Patrícia - SIVALE / Tiago – FAP
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SIVALE / FAP – Valor estimado do investimento: R\$ 30.000,00.
DATA DE INÍCIO: OUT 2014
DATA DE TÉRMINO: MAR 2017
RESULTADO (S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 1,2,4,5,6 e 7.

AÇÃO 14 – Pesquisa de avaliação da imagem do APL
DESCRIÇÃO: Pesquisa, por meio de aplicação de questionário estruturado, para identificação da força de marca do APL e de suas empresas. Resultado final evidenciará pontos fortes para serem veiculados e pontos fracos que devem ser fortalecidos.
COORDENADOR: Jayme Leonel - Líder da Governança do APL – SIVALE/Empresa Itália Milano
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Larissa - UNESPAR / Anderson - UTFPR / Tiago - FAP / Henrique - SEBRAE / Marisa – SEINC
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: UNESPAR / UTFPR / FAP / SEINC e/ou SEBRAE – Valor estimado do investimento: R\$ 10.000,00
DATA DE INÍCIO: JUL 2014
DATA DE TÉRMINO: JUL 2017
RESULTADO (S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 1,4 e 6.

AÇÃO 15 – Estabelecimento de Central de Negócios com instauração de um consórcio de exportação e de prospecção de novos fornecedores
DESCRIÇÃO: Central de negócios entre as empresas do arranjo que propicie menores custos de produção, pelo aumento do poder de barganha e otimização dos processos de aquisição, sem formação de estoques. Visa ampliar a base de fornecedores e aumentar a qualidade dessa rede de parceiros, além de, eventualmente, promover redução de custos. Central de negócios também atuará em iniciativas do tipo consórcio de exportação para ampliação de mercados.
COORDENADOR: Patrícia – SIVALE
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Marisa - SEINC / Michele - PEIEX / Larissa - UNESPAR / Henrique – SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Prefeitura / F.Araucária - PEIEX/ UNESPAR / SEBRAE – Valor estimado do investimento: R\$ 100 mil por ano para manutenção da estrutura (Recursos Humanos corresponde ao custo mais representativo)
DATA DE INÍCIO: JAN 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO (S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: Todos os itens.

AÇÃO 16 – Consultoria tecnológica em gestão da produção
DESCRIÇÃO: Atualização e realização de consultoria especializada para implementação de modernas técnicas de gestão de processos, planejamento e estratégia de produção nas empresas do arranjo.
COORDENADOR: Jayme Leonel - Governança do APL – SIVALE/Empresas Itália Milano
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: José Henrique– Sebrae
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SIVALE, Sebrae e Empresários – Valor estimado do investimento: R\$ 100.000,00
DATA DE INÍCIO: MAI 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2016
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 3, 6 e 7.

AÇÃO 17 – Desenvolvimento de Núcleo de Inteligência Competitiva
DESCRIÇÃO: Implementação e desenvolvimento do núcleo de inteligência do APL, para monitoramento do mercado e fornecer insumos para o desenvolvimento de novos produtos, com vistas ao desenvolvimento de inovações.
COORDENADOR: Patrícia –SIVALE

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Henrique - SEBRAE / Fausto Ganen - SENAI/SESI
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Governo Estadual, Municipal, e Empresários – Valor estimado do investimento: R\$ 200.000,00
DATA DE INÍCIO: MAI 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 1,2,4,5 e 6.

AÇÃO 18 – Programa de Qualidade e Produtividade
DESCRIÇÃO: Realizar consultoria e capacitação em processos relacionados a gestão da qualidade e produtividade
COORDENADOR: Jayme Leonel - Governança do APL – SIVALE/Empresas Itália Milano
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: José Henrique – SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MDIC, SEBRAE e Empresários (contrapartida) - Valor estimado do investimento: R\$ 120.000,00
DATA DE INÍCIO: MAI 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 3, 6 e 7.

AÇÃO 19 – Apoio tecnológico para as empresas do APL
DESCRIÇÃO: Desenvolvimento de estrutura de apoio técnico-laboratorial. Consiste na instalação e desenvolvimento de laboratórios para atendimento do arranjo, bem como prover recursos humanos qualificados necessários para a função.
COORDENADOR: Patrícia – SIVALE
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Anderson - UTFPR / Fausto Ganen SESI/SENAI
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MDIC, MCT ou Governo Estadual – Valor estimado do investimento: R\$ 150 mil para implantação e R\$ 100 mil por ano para manutenção da operação.
DATA DE INÍCIO: FEV 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 1,2,3 e 7.

6.5. Formação e Capacitação

AÇÃO 20 – Programa de capacitação e consultoria empresarial
DESCRIÇÃO: Realizar treinamentos de gestão financeira, gestão de recursos humanos e vendas para as empresas do arranjo
COORDENADOR: Marisa Zanini- SEINC
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: José Henrique – SEBRAE / Tiago – FAP / Patrícia – SIVALE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SIVALE, SEBRAE, Prefeitura de Apucarana, FAP e Empresários– Valor estimado do investimento: R\$ 120.000,00
DATA DE INÍCIO: MAI 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2016
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 3, 6 e 7.

AÇÃO 21 – Aumentar o nível de escolaridade e especialização da mão-de-obra local
DESCRIÇÃO: Desenvolvimento de programas de educação, escolaridade e a especialização da mão-de-obra local, para melhoria da performance da gestão empresarial das empresas do segmento de vestuário.
COORDENADOR: Larissa – UNESPAR
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: MEC, Prefeitura de Apucarana / SENAC / José Henrique- SEBRAE/ Fausto Ganen –SENAI e SESI/ Marisa -SEINC/Tiago - FAP.
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MEC, MTE, Secretaria de Educação Estadual e Municipal
DATA DE INÍCIO: FEV 2015
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2016
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 3,6 e 7.

AÇÃO 22 – Integrar ao APL projetos que visam a melhoria de competitividade das empresas
DESCRIÇÃO: Buscar apoio de projetos de capacitação que atuem na sensibilização e promoção do sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos nas empresas, com vistas a incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora empresarial e estrutural no APL. São exemplos de projetos: Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), projeto do Sistema Brasileiro de Tecnologia (SIBRATEC) e projeto Sebraetec.
COORDENADOR: Patrícia – SIVALE

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Fundação Araucária (PEIEX), MCTI e SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Apex-Brasil, MCTI e SEBRAE
DATA DE INÍCIO: AGO 2015
DATA DE TÉRMINO: AGO 2017
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 1,2,5,6 e 7.

6.6. Divulgação e Comunicação

AÇÃO 23 – Elaboração de calendário de ações comerciais nacionais e internacionais
DESCRIÇÃO: Elaborar calendário vinculado a um plano de ações para a comercialização em âmbito nacional e internacional dos produtos. Ação deve disponibilizar as informações a todas as empresas do arranjo e beneficiar a todo o grupo.
COORDENADOR: Jayme Leonel - Líder da Governança do APL – SIVALE/Empresas Itália Milano
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Patrícia - SIVALE / Marcelo Eliezer - SEINC / José Henrique- SEBRAE / Larissa - UNESPAR / Tiago- FAP / Marisa – SEINC
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SIVALE e Sebrae
DATA DE INÍCIO: JUL 2014
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2017
RESULTADO (S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 1,2 4, 6 e 7.

6.7. Acesso a Mercados

AÇÃO 24 – Workshop e consultoria de cenários internacionais - América do Sul
DESCRIÇÃO: Realização de oficina de comércio exterior, a fins de preparar as empresas do arranjo para expandirem em mercados internacionais, principalmente na América do Sul. Iniciativa pode incluir uma missão empresarial em algum mercado-alvo da América do Sul, para reconhecimento de mercado e de hábitos de consumo, além de visitar fábricas e potenciais compradores.
COORDENADOR: Jayme Leonel - Governança do APL – SIVALE/Empresas Itália Milano

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: José Henrique – SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Apex-Brasil e/ou SEBRAE – Valor estimado do investimento: R\$ 80.000,00.
DATA DE INÍCIO: SET 2014
DATA DE TÉRMINO: DEZ 2016
RESULTADO(S) ESPERADO(S) COM A AÇÃO: Refere-se aos resultados: 2 e 5.

7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O APL Bonés de Apucarana irá gerir o Plano de Desenvolvimento em seu sistema de autogestão. Assim, caberá a toda a sua Governança – compreendida pelo seu Presidente, o Sr. Jayme Leonel, com o apoio do SIVALE; do SEBRAE; da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio – o trabalho de verificação, avaliação e correções, se cabíveis, das ações que estão sendo realizadas conforme definido neste documento.

Os documentos mais importantes para realização dessa avaliação, sejam pela verificação da Rede de APLs ou outra instituição interessada, são as atas de reunião da Governança e o documento onde serão preenchidos os status do andamento das ações (em conformidade com Anexo I).

Já para as ações não cumpridas nos prazos estabelecidos, será justificado o motivo e a proposta de nova data para conclusão deverá ser definida. Caso exista alguma ação com impossibilidade de realização, a governança deve avaliar a manutenção da mesma e, se viável, criar meios para que a mesma seja concluída.

Caso seja identificada a necessidade de exclusão de alguma ação, a mesma deve ser justificada e aprovada pela governança do APL. A justificativa deve ser baseada no impacto que a exclusão desta ação trará para o desenvolvimento e fortalecimento do APL.

No caso de não cumprimento e exclusão da ação, todos os presentes devem votar e o comitê que representa a Governança deve estar representado. Tanto as alterações de prazo, quanto as exclusões devem ser realizadas se as justificativas forem aceitas por 100% da Governança e 80% dos presentes. Alternativas para recuperar uma ação não realizada, assim como ações substitutas, devem ser discutidas nas reuniões de governança que terão frequência mensal.

As reuniões de acompanhamento do plano serão periódicas e contarão com os atores envolvidos no APL. Caberá aos parceiros envolvidos com o Plano:

- * Alocar os recursos comprometidos com o Plano de Desenvolvimento;
- * Executar as ações e cumprir as metas que forem pactuadas;
- * Negociar e articular ações específicas com o gerente do Plano;
- * Apoiar a gestão e o monitoramento do Plano.

8. INSTRUMENTOS PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O APL do Boné de Apucarana terá como instrumentos para acompanhamento e avaliação do plano, as seguintes ferramentas de gestão:

- * Instrumento 1: Formulário de pesquisa de Avaliação de Conteúdo (formulário de avaliação e apresentação ppt);
- * Instrumento 2: Formulário e relatório de diagnóstico da entrevista com o empresário (formulário e apresentação ppt);
- * Instrumento 3: Entrevista entre todos os agentes envolvidos (formulário e apresentação ppt);
- * Instrumento 4: Relatório de pesquisa de fontes oficiais (apresentação ppt);
- * Instrumento 5: Atualização dos tópicos e dos segmentos (formulário de pesquisa e ata de reunião);
- * Instrumento 6: Entrevista com o empresário – relatórios;
- * Instrumento 7: Instrumentos que são utilizados rotineiramente nas reuniões semanais de Governança, e que farão parte complementar para melhor acompanhamento, controle e mensuração dos resultados, conforme relação abaixo:
 - * Atas de Reunião do APL, com folha de presença e verificação de assiduidade;
 - * Documento de registro como Sindicalizado, se vinculado ao SIVALE;
 - * Documento de Regimento Interno;
 - * Registro dos visitantes e acompanhamento do aumento do público;
 - * Lista de Instituições Privadas e Acadêmicas parceiras;
 - * Registro do número de eventos realizados com controle de número de participantes;
 - * Banco de dados de fornecedores;
 - * Registro de participação nos eventos nacionais e/ou internacionais;
 - * Levantamento de empresas que integram o Polo/Cidade Industrial;
 - * Documento de Registro de Marca e Patentes de Produtos ou Inovação Tecnológica;
 - * Folha de presença nas capacitações, treinamentos e eventos do APL/SIVALE;
 - * Planilha de controle financeiro do APL;
 - * Cadastro de novos clientes.

9. REFERÊNCIAS

FONTES E CRÉDITOS

8.1 “Estudo da Competitividade do Setor de Vestuário no Estado do Paraná” – Relatório Setorial, por Instituto de Estudos e Marketing Industrial - FIEP & Sebrae – São Paulo/SP – Dezembro 2013;

8.2 “Censo Industrial do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana no Estado do Paraná” – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES – Curitiba/PR - 2006;

8.3 “Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana/PR” – Governança & Parceiros do APL Bonés de Apucarana – Apucarana/PR – 2005.

8.4 “Boletim Periódico Mensal: Notícias do Boné” – Conselho Editorial: Governança do APL Bonés e SIVALE, ACIA, Sebrae e Prefeitura de Apucarana – 2009/2010.

8.5 Consulta realizada em 25.06.2014 ao site da Prefeitura de Apucarana/PR;

8.6 Consulta realizada em 25.06.2014 ao site do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

8.7 Consulta realizada em 25.06.2014 aos sites dos partícipes do APL: SIVALE, Itália Milano, Boneleska, Bonelli, SLC, Kyoodai, CRR, B2 Brindes, Bunnet Brindes e APL Bonés de Apucarana.

10. ANEXOS

Relação dos Anexos:

ANEXO I – Cronograma de Execução do Plano de Desenvolvimento - 2014

ANEXO II – Detalhes históricos do APL Bonés de Apucarana

ANEXO III - Detalhes do Processo Produtivo de Bonés

ANEXO IV – Apucarana: Peculiaridades Históricas e Turísticas

ANEXO II – Detalhes históricos do APL Bonés de Apucarana

Desde a década de 90, com a abertura comercial brasileira, a indústria do vestuário e acessórios têxteis do País foi fortemente afetada pela competição externa, taxa de câmbio e preços dos produtos asiáticos. Desde então, apesar das oscilações e grandes crises econômicas que o mundo passou, e ainda passa, várias ações nacionais – que vieram salvaguardar o setor – amenizaram os problemas de competitividade, porém sem resolvê-los definitivamente. No início dos anos 2000 o quadro apresentou-se melhor, com condições macroeconômicas mais favoráveis, porém acontece a concorrência acirrada no quadro interno e externo, com a invasão de produtos chineses e coreanos. Nos últimos anos, o segmento tem observado decrescente desempenho nas vendas internas, associado às características da demanda, com baixa elasticidade-preço e elasticidade-renda, acentuada pela sua condição de bem de consumo não durável, predominantemente bem-salário, que tem como pano de fundo as condições macroeconômicas de baixo crescimento, desemprego com viés de alta, vulnerabilidade externa e conjuntura mais recessiva.

A estrutura de mercado do setor de confecções pode ser definida como de concorrência monopolística, com relativa facilidade de entrada no mercado, com barreiras de entrada quase inexistentes, exigindo pouco capital, aos novos entrantes, para dar início à atividade. Com esse perfil peculiar, propicia condições de expansão das atividades do setor, as quais são altamente demandantes e absorvedores de mão-de-obra. Por isso, dado o cenário de grande necessidade de expansão, faz-se necessário os ganhos de novos mercados, que preencham a capacidade ociosa existente e criem novos postos de trabalho.

No Estado do Paraná, mais especificamente na Prefeitura de Apucarana e região, o processo de reestruturação produtiva, patrimonial e tecnológica da base industrial, desde 2001, resultou em uma estrutura empresarial composta por três grandes grupos distintos (OLIVEIRA; 2003).

O primeiro grupo é composto pelas grandes empresas nacionais e multinacionais, que cresceram em participação industrial no Estado por meio de aquisições e *joint ventures*, notadamente no segmento eletrometalmecânico e da agroindústria.

No segundo grupo estão as cooperativas, com a estratégia de ampliação e diversificação produtiva pela consolidação de suas marcas e maior participação no mercado externo.

E, no terceiro grupo, estão as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), que predominam em ambientes com restrição produtiva, fundamentalmente, de natureza tecnológica, financeira e de gestão. A fragilidade desse segmento exige políticas públicas ostensivas de desenvolvimento regional e de apoio às empresas de menor porte, aliadas aos esforços dos agentes econômicos locais na criação das condições internas ao desenvolvimento regional sustentável.

Da teoria de desenvolvimento regional surge a abordagem de Arranjos Produtivos Locais (APLs) como ferramenta básica de estudos e ações voltadas

para promoção dos conjuntos de empresas especializadas e concentradas geograficamente.

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

O segmento de confecções de bonés e artigos têxteis promocionais de Apucarana, no Estado do Paraná, atende às premissas básicas constitutivas para um APL, reunindo os elementos fundamentais para seu desenvolvimento, isto é, congrega número expressivo de empresas de vestuário e empresas complementares, além de contar com entidades representativas de classe e com experiências exitosas de cooperação, além de mecanismos de coordenação organizados, com governança, composta mediante o Comitê Gestor; Comitês Temáticos, e plenárias cotidianas, a qual tem protagonizado várias atividades com resultados importantes para o desenvolvimento do APL. Esses aspectos legitimam o segmento como autêntico APL, justificando ações e políticas de apoio.

ANEXO III - Detalhes do Processo Produtivo de Bonés



ANEXO IV – Apucarana: Peculiaridades Históricas e Turísticas

Apucarana é um município localizado no centro-norte do estado do Paraná, no Brasil. Dista 369 quilômetros da capital do estado, Curitiba, é a décima-primeira cidade mais populosa do Paraná. A cidade é também conhecida como “Cidade Alta” e reconhecida como capital nacional do boné

“Apucarana” é um nome de origem tupi-guarani, usado pelos índios Guaianases, que significa “semelhante à própria floresta” (apó = base; caarã = semelhante à floresta; anã = imensa).

Fundação

A região onde se localiza Apucarana foi colonizada pela Companhia Inglesa de Terras Norte do Paraná, a exemplo de Londrina e Maringá. Os colonizadores teriam chegado por volta de 1930. No ano de 1938, Apucarana foi elevada à categoria de vila. Em 28 de janeiro de 1944, Apucarana foi elevada a município, sendo seu primeiro prefeito o coronel Luís José dos Santos.

A Prosperidade Inicial

Em função do sucesso econômico dos anos 1940 a 1970, obtido graças aos ciclos madeireiro, cafeeiro e da atividade comercial cerealista, a cidade rapidamente se tornou um centro comercial dinâmico, referência de serviços e comércio de bens de todo o vale do Ivaí (na época, uma próspera região agrícola) e dotada de uma ampla rede bancária. A base econômica do desbravamento foi a atividade madeireira, que representou o berço da atividade industrial da cidade e abriu espaço para a agricultura. O rápido crescimento se deu pela migração, de paulistas em sua maioria, porém com contingentes ainda importantes de mineiros e baianos. Também foi muito significativa a imigração de portugueses, ucranianos, poloneses, alemães e japoneses.

Ao momento em que entrava em declínio gradual a exploração da madeira, se instalou a cafeicultura e o rico comércio de grãos, fomentado estrategicamente pelas facilidades logísticas da cidade, um entroncamento rodoviário e férreo, convergindo o transporte da produção agrícola de todo o norte do Paraná para os canais exportadores de Santos e depois Paranaguá. Com a Rodovia do Café que ligava Apucarana à capital do estado do Paraná, Curitiba, inaugurada pelo então governador Ney Braga, a cidade ligou-se ao governo central, possuindo inclusive forte representação política através de dois deputados estaduais locais, Marino Pereira e João Antonio Braga Côrtes. Em meados dos anos 1970, Apucarana contava com uma emissora de televisão, dois cinemas (uma sala de grande porte), sete hospitais ou clínicas, duas emissoras de rádio, dois jornais, uma instituição de ensino superior, uma de ensino técnico, três escolas privadas

de ensino médio e ao menos duas públicas também de ensino médio. Chegou a contar com vãos diretos semanais para São Paulo nos anos 1960.

O Fim da Era do Café

A prosperidade sofreu um profundo impacto do fim do ciclo cafeeiro, precipitado pela desastrosa geada de julho de 1975. O colapso da atividade cafeeira intensiva desempregou a grande população rural associada a ela, e em poucos anos o núcleo urbano (até então com 60 000 habitantes) quase dobrou de população, chegando a se favelizar. O mesmo fenômeno de êxodo rural poupou cidades um pouco menores como Arapongas, e foi melhor absorvido pelas maiores, como Londrina. Uma agricultura menos rentável, baseada no feijão e no milho, se ofereceu como alternativa. O município de relevo pouco propício para a mecanização impediu a cidade de acompanhar a nova onda de riqueza agrícola brasileira, a sojicultura.

Iniciou-se um círculo vicioso de perda de recursos humanos qualificados e de capitais. As empresas cerealistas da Barra Funda fecharam suas portas ou se transferiram para cidades como Maringá. Jovens com alto nível sócio educacional emigravam em definitivo para Londrina, Curitiba e São Paulo, onde planejavam antes apenas estudar. Pequenos agricultores e trabalhadores rurais experientes emigraram em massa para o Centro-Oeste, enquanto fazendeiros e industriais abriram seus novos empreendimentos nas fronteiras agrícolas brasileiras e, quando bem-sucedidos, também migraram. A terra perdeu valor, o comércio e os serviços se retraíram fortemente e por fim se concretizou um ciclo de vertiginosa queda da atividade econômica e da renda per capita.

Em face à sobrecarga de problemas sociais, sucessivas administrações municipais tiveram que dar total prioridade à manutenção e ampliação da infraestrutura habitacional e de sistemas de amparo social, em detrimento de um foco maior em políticas de fomento industrial. Pesou também a baixa representatividade política na assembleia estadual e na câmara federal. As políticas sociais e de urbanização foram bem sucedidas (não há favelas na cidade hoje), mas, paradoxalmente, continuaram a atrair população de baixa renda da região.

A Recuperação

A depressão econômica persistiu por pelo menos uma década, até o meio dos anos 1980, quando os galpões abandonados da região da Barra Funda e os altos índices de desemprego ofereceram condições de baixo custo para o começo da indústria do boné e algumas empresas de vestuário. Ainda que tardiamente (em relação à vizinha Cidade de Arapongas, por exemplo) foram organizadas pequenas zonas industriais setorializadas que serviram melhor ao parque

moageiro e incentivaram outras empresas de porte médio a se instalarem. Os serviços comerciais, de saúde e de educação continuavam atraentes e, lentamente, começou a se recuperar a construção civil.

A lenta, mas contínua, recuperação se manteve desde então. Melhoras expressivas da infraestrutura se refletiram na melhor qualidade da pavimentação asfáltica (ainda é um sério problema), da rede de água encanada, na expansão da cobertura de esgoto e no desvio do trânsito de cargas do perímetro urbano por meio do Contorno Sul. Ocorreu um significativo progresso urbanístico, com parques de lazer como os lagos Jaboti e da Raposa, a sofisticada reforma da praça da matriz, o calçadão do 28, entre outras melhorias. O comércio da região central voltou a atrair investimentos e consumidores da região, e teve importante diversificação.

Depois de décadas de empobrecimento e perda de prestígio, no início deste século Apucarana voltou a crescer como as principais cidades do eixo norte-paranaense e, apesar da longa crise, nunca deixou de ser um dos 20 mais ricos municípios do estado.

Clima

Média anual: 17,3°

Máxima: 25,3°C

Mínima: 6°C

Densidade pluviométrica: 1 545mm³ (2003)

Economia e Agricultura

Café

Mesmo com o declínio após o ciclo de geadas dos anos 1960 e 1970, o café ainda é um importante produto agrícola da região, sendo ainda o que mais gera renda na atividade agrícola do município.

Soja, feijão e milho

Com uma área menos expressiva que em outros municípios, a soja, ainda assim, ocupa um lugar de destaque na agricultura, sendo apenas lentamente superada pelo milho em anos recentes. O feijão, por ser cultura de rápido desenvolvimento, é plantado em alternância com as demais culturas.

Indústria

Cidade de destaque nacional como polo na área de brindes, principalmente na fabricação de bonés, que gera milhares de empregos. Centro de produção e industrialização de derivados de milho que abastece diversas cidades do país. Centro de industrialização de couro que gera milhares de empregos, diretos e

indiretos e têm seus produtos exportados para diversos países, responsável pela quase totalidade da exportação desse produto pelo Paraná e por 3% do total brasileiro.

Boné

Sendo o destaque da economia do município, o boné, é responsável pela geração de cerca de 6 000 empregos diretos e 4 000 empregos indiretos. Com uma produção de aproximadamente 2 000 000 de bonés por mês, a cidade é responsável por oitenta por cento da produção nacional, consolidando-se como a capital nacional do boné.

Segurança

Sede do Décimo Batalhão da Polícia Militar.

Sede do Trigésimo Batalhão de Infantaria Motorizada, conhecido como a “Sentinela do Norte do Paraná – 30º BIMtz”.

Sede da 17ª Subdivisão Policial – Polícia Civil.

Apucarana conta ainda com a Guarda Municipal, para vigilância do patrimônio público e logradouros de grande circulação (praças, escolas e edifícios públicos).

Cultura

Cine Teatro Fênix

O atual teatro, hoje sob administração municipal, foi a maior sala de cinema da cidade entre as décadas de 1960 a 1990. Hoje transformado em centro cultural, o grande auditório recebe eventos de porte e apresentações de teatro, balé e música, tendo recebido, recentemente, o Balé Folclórico da Ucrânia, a Orquestra Sinfônica do Paraná, além de outros importantes grupos artísticos nacionais. São também aqui realizadas as cerimônias oficiais de formatura das diversas escolas de nível médio, pós-médio e superior da cidade.

Educação

Em 2006, foi criada a Fundação Apucarana Cidade Educação. A fundação nasce voltada a pensar permanentemente sobre a educação em tempo integral e implementar ações que fortaleçam o seu aprimoramento, como cursos, capacitações, treinamentos e outras, atendendo às necessidades de Apucarana e de outros municípios.

Educação Especial

A Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais oferece educação precoce, infantil, escolar e profissionalizante. Com a inauguração da nova sede em 2007,

foram disponibilizadas cerca de quatrocentas vagas novas, além das 315 já existentes.

Educação Infantil

Apucarana conta com dezenove Centros Municipais de Educação Infantil que atendem a mais de 1 900 crianças de quatro meses a seis anos.

Ensino em Tempo Integral

Em 2001, Apucarana implantou a educação em tempo integral na rede municipal de ensino. Duas ações foram decisivas: a assinatura do Pacto pela Educação e a aprovação de uma Lei Municipal. A partir daí os alunos passaram a ficar o dia todo na escola, das 7h30 às 16h30. O tempo integral é oferecido em 36 das 37 escolas municipais: uma delas atende casos especiais, especialmente questões relacionadas à saúde.

Ensino Superior

Apucarana conta com sete faculdades: quatro públicas, duas particulares e uma organização não governamental.

FACED – Faculdade Apucarana Cidade Educação

FACNOPAR – Faculdade do Norte Novo de Apucarana

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná – Campus de Apucarana
(antiga FECEA)

FAP – Faculdade de Apucarana

UAB – Universidade Aberta do Brasil

Unilluz – Universidade Livre para o Desenvolvimento Luz do Mundo

Transportes

Rodovias

PR-170(Rodovia do Milho) – Divisa com Novo Itacolomi

PR-538(Rodovia Humberto Sachelli) – Divisa dos distritos de Rio do Cerne e Pinhalzinho(Apucarana), com os distritos de Guaravera e São Luiz(Londrina)

PR – 539(Rodovia Sebastião Piassa) – Divisa com Rio Bom

PR – 444(Rodovia Hermínio Penacchi) – Passa pelo distrito de Caixa São Pedro, tendo início na Praça de Pedágio de Arapongas (Viapar – BR-369) e terminando na Praça de Pedágio de Mandaguari(Viapar – BR-376)

BR-376(Rodovia do Café) – Divisa com Califórnia – Saída para Curitiba - Divisa com Cambira – Saída para Maringá

BR-369(Rodovia Mello Peixoto) – Divisa com Arapongas – Saída para Londrina

Turismo

Catedral Nossa Senhora de Lourdes

Localizada na moderna e ampla Praça Rui Barbosa, inspirada nas pizzas italianas, a catedral é imponente, sendo a sua nave interna a maior entre todas as igrejas paranaenses. Observamos, na fachada frontal, as imagens de São Pedro e São Paulo, com Nossa Senhora de Lourdes ao alto da torre do campanário. No interior da igreja, vale a pena observar o grande e belo afresco localizado ao fundo do altar, representando o cortejo do Cristo ascendendo aos céus. Não se pode deixar de notar, em meio ao cenário clássico, detalhes de inspiração “setentista” do autor, que representou anjos tocando bateria e outros instrumentos modernos, ao lado das tradicionais trombetas celestes.

Praça Rui Barbosa

Além de ser o local da catedral, a praça ainda conta com o espaço comunitário e o platô, hoje em forma de teatro de arena, no passado frequente palco de shows das bandas da cidade e internacionais, como o grande espetáculo Cassino de Sevilha.

Pintura onça

Localizado no Calçadão Valmor Santos Giavarina (antigo Antônio Três Reis de Oliveira), no centro da cidade, ao lado Catedral Nossa Senhora de Lourdes é uma pintura feita na parte lateral do edifício Ariane, 150, possuindo também como atração a cascata artificial.

Pedras de Cambira

Localizado na divisa de Apucarana e Cambira (dezesseis quilômetros), Rodovia do milho (onze quilômetros), entrada à esquerda, mais um quilômetro e trilha à esquerda, totalizando aproximadamente 32 quilômetros do Centro da cidade.

Parque Ecológico da Raposa

Localizado na Gleba do Schimidt, região norte da cidade, tem acesso a partir SESI, seguindo a Rua Benoni, Rua Rodrigues Moreira e Rua Yoshinori Fukushima.

Queda d'água

Localizado perto da Vila Rural, com acesso pelo Distrito de Caixa de São Pedro, pela PR 444(três quilômetros de Mandaguari), entrando à direita após a placa do Ribeirão dos Dourados, estrada secundária de terra à direita, um quilômetro por trilha de mata fechada.

Bosque municipal (Parque das Aves) Situado na Rua Clóvis da Fonseca, região central, tem acesso de ônibus sentido CENTRO/JOÃO GOULART ou JARDIM

DAS FLORES. Possui playground, churrasqueiras, sanitários e viveiros de aves. Conta atualmente com os animais: bugios, arara-canindé, arara-vermelha, saguis, tucanos, corujas, pato, ganso, macaco-prego, jabotis, cágados, araçari, pavão, siriema, entre outros.

Lago Jaboti

O Lago Jaboti foi inaugurado em 30 de janeiro de 1983. A obra foi executada pela Construtora Malachias Limitada, com projeto executivo do engenheiro Vicente Alexandrino de Sousa Loiola e engenheiro Wanderlei Roberto Mello. A área do lago abrange 150 000 metros quadrados, com comprimento de setecentos metros e largura média de duzentos metros.

O volume de água é de cerca de 757 000 metros cúbicos, sendo abastecidos pelas nascentes dos seguintes rios: Ribeirão Barra Nova, Córrego Jaboti e Córrego Água da Lagoa. A barragem para formação do lago foi construída junto ao vale do Ribeirão Barra Nova, com altura de 23 metros; comprimento da crista de dezesseis metros; largura da base de 155 metros.

O local de vazão da barragem está situado na porção sul do lago. As margens ao entorno do lago possuem área arborizada, com pista para caminhantes, obras públicas, campos esportivos, lanchonetes, além da Associação Cultural e Esportiva de Apucarana, sendo toda esta área limitada pela Avenida Jaboti. Por motivo de vandalismo, há quatro anos o lago foi totalmente esvaziado quando uma de suas tubulações de vazão estourou, mas o lago foi recuperado, embora sem algumas de suas atrações como a ilha ao centro do lago.

Parque Ecológico Santo Expedito

Aproveitando as belezas naturais, o clima e a posição geográfica do município, Apucarana transformou um local de erosão em um parque temático religioso. Trata-se do projeto de recuperação e preservação da nascente do Córrego Jaboti, que culminou no Parque Ecológico Santo Expedito. Desde meados de 2004, todos os dias 19, centenas de fiéis de Apucarana e região participam de Santa Missa (ao ar livre) em homenagem ao Santo. O parque é o marco inicial de implementação do “Caminho das Águas: Circuito da Fé”, que visa unir religiosidade e meio ambiente de forma harmônica. Todo dia 19 de abril, é realizada a Festa Nacional de Santo Expedito, atraindo fiéis de todas as partes do País.

Santuário de São José

Reconhecida e respeitada em todo o Paraná por sua tradicional devoção católica, a cidade de Apucarana tem o privilégio de ser a sede do primeiro e único Santuário de São José no País. Instalado oficialmente em 2001, tem atraído milhares de fiéis. O maior número de devotos é registrado no mês de março,

quando da realização da Festa de São José (padroeiro dos artesãos). A rotina da cidade é quebrada com muita alegria e religiosidade. Durante os dias de festa, os devotos conhecem mais sobre a vida de São José. Missas temáticas, pregações, livros e filmes ajudam nesse ponto. Igreja dos padres Josefinos (Oblatos São José). Situa-se na Rua Dom José Marelo.

Cachoeira do rio Cerne

Com acesso a partir do aeroporto, 16 km, estrada do rio Cerne. Pertencente propriedade particular faz divisa com Londrina.

Festa da cerejeira

Todos os anos milhares de pessoas comparecem à Associação Cultural e Esportiva de Apucarana (Acea) para, em um grande evento, promover a integração da comunidade nipo-brasileira da cidade e região. Na tradicional Festa da Cerejeira, muitas são as opções de diversão e concretização de negócios. A extensa programação inclui, entre outras coisas, praça de alimentação, feiras da indústria, comércio e construção civil, atrações artísticas, exposição de veículos nacionais e importados. O evento perpetua a cultura japonesa, como a realização de iquebanas (arranjos florais), por exemplo. A florada da cerejeira em Apucarana teve início com o plantio de cem mudas da árvore pelo Matsumikai – grupo dos idosos da Associação Cultural e Esportiva de Apucarana (Acea).

Ferra Mula

A Associação Filantrópica Ferra Mula também é parte da história de Apucarana. Tradicionalmente todas as quartas-feiras, são realizadas deliciosas costeladas. Fundada em 1958, o Ferra Mula é aberto apenas ao público masculino. As costeladas reúnem, em média, trezentas pessoas por semana, sendo vendidos quase seiscentos quilogramas de carne. Os recursos obtidos vão para entidades que auxiliam pessoas pobres.