



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

Apucarana-PR
Maio/2005

Governança do APL de Bonés De Apucarana

- SEBRAE/PR – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas no Paraná:
- FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná:
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.
- SIVALE – Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí
- ACIA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana
- ASSIBBRA – Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana
- ABRAFAB'Q – Associação Brasileira de Fabricantes de Bonés de Qualidade
- Centro Tecnológico de Desenvolvimento Profissional Norte do Paraná (Centro Moda)
- Governo do Estado – Secretaria do Estado da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul, representando a Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais
- Prefeitura do Município de Apucarana
- Caixa Econômica Federal
- Banco do Brasil
- FAP – Faculdade de Apucarana
- FECEA – Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana
- e as empresas: Atenas Bonés; Boneon Acessórios; Cara Metade Bonés; Dicatex Acessórios; Kyoodai Bonés e Taicry Máquinas para Indústrias de Confecção.

Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (Rede APL Paraná)

- Entidades do Governo do Estado do Paraná:
 - Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral – SEPL
 - Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI
 - Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e Assuntos do Mercosul – SEIM
 - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES
 - Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR
 - Agência de fomento do Estado do Paraná S/A – AFPR
 - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE
- Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP
- Serviço Social da Indústria, Departamento Regional do Paraná – SESI/PR
- Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional do Estado do Paraná – IEL/PR
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Estado do Paraná – SENAI/PR
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR

APRESENTAÇÃO

Estamos encaminhando para apreciação o Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo de Bonés de Apucarana. Trata-se de um documento fundamental para orientar a integração e a convergência de ações dos agentes que atuam no APL de bonés de Apucarana, bem como a formalização de novas parcerias, visando a otimização de recursos; a minimização da multiplicidade de esforços; o compartilhamento de objetivos comuns e a consolidação do processo de cooperação e interação dos atores.

As ações incluídas neste Plano de Desenvolvimento foram elaboradas e validadas pelos atores da Governança do APL e pela Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais no Paraná (Rede APL Paraná) têm como objetivo principal aumentar a competitividade e a cooperação das empresas fabricantes de bonés de Apucarana, focado na melhoria do processo produtivo, do produto e no aumento da participação no mercado interno e na conquista do mercado externo.

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, como por exemplo: Ministério do Trabalho e Emprego, através da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES); REDESIST; IBGE; Sebrae; Prefeitura de Apucarana e documentos internos do APL de Bonés (Diagnóstico do APL de Bonés; Planejamento Estratégico; relatórios e outros).

O Arranjo Produtivo de Bonés de Apucarana é notadamente formado por micro e pequenas empresas que, em média, respondem por cerca de 91% do emprego e 98% do total de estabelecimentos formais diretamente ligados ao APL. Em 2003, são cerca de 323 estabelecimentos legalmente constituídos que são responsáveis por 4.569 empregos formais diretamente relacionados ao arranjo, isto sem levar em consideração os elos da cadeia produtiva.

SUMÁRIO

1. Contextualização e Caracterização do Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana – Paraná.....	1
1.1 Histórico da Formação do APL.....	1
1.2 Setores relacionados à atividade principal do APL (elos do APL)	4
1.3 Informações sobre o pessoal ocupado e empreendimentos existentes no APL de Apucarana	6
1.4 Delimitação territorial do APL.....	11
1.5 Processo de Interação e cooperação no APL.....	14
1.6 Instâncias decisórias em prol do APL (Governança)	16
1.6.1 A Governança.....	16
1.6.2 Propósito do APL de Bonés de Apucarana	20
1.6.3 Objetivos e Responsabilidades da Governança.....	20
2. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento	22
3. Situação Atual – Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento	23
3.1 Obstáculos	23
3.2 Desafios	25
3.3 Oportunidades	26
4. Resultados Esperados	27
5. Indicadores de Resultado.....	28
5.1 Indicadores de Resultados.....	28
5.2 Premissas para dimensionamento dos resultados.....	29
5.3 Estratégia de Desenvolvimento do Plano	30
6. Ações Previstas.....	31
6.1 Ações Concretizadas pelo Sebrae/PR	47
6.2 Ações concretizadas pela governança do APL de Bonés.....	47
7. Gestão do plano de desenvolvimento	48
8. Acompanhamento e Avaliação.....	49
9. Referências Bibliográficas.....	50
Anexos	51
A1 – Descrição das Classes CNAE envolvidas diretamente com o Arranjo Produtivo de Bonés de Apucarana segundo o IBGE.....	52
A2 - Principais Estudos e Pesquisas Realizadas no APL de Bonés de Apucarana.. Erro! Indicador não definido.	

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BONÉS DE APUCARANA – PARANÁ

1.1 Histórico da Formação do APL

Em 1974 teve início a fabricação de bonés em Apucarana-PR, a partir da produção artesanal de bandanas e tiaras que eram comercializadas em feiras agropecuárias, exposições e nas praias do litoral paranaense. De início, os empresários pioneiros na fabricação de bonés limitavam-se a copiar e produzir bonés com aba de papelão, reguladores de elástico e fazendo uso da técnica de *silk screen*.

No início da década de 1980, começaram a surgir as primeiras empresas do segmento, entre elas a Faroli, a Cotton's, a Sementec e a Kep's. O sucesso desses empreendimentos familiares foi tamanho que à medida que o mercado interno se expandia, surgiam novos empreendimentos em um processo de *spin-lover*. Contudo, 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.

Em 1986 surgiram na região as primeiras empresas da cadeia produtiva de bonés, entre elas a Dalplast, Showa e outras. Os empresários do setor de bonés reuniram-se em torno de um objetivo comum: melhorar a qualidade e a produtividade das empresas do segmento. Contrataram consultoria especializada nas áreas de qualidade, processo produtivo, formação do preço e controle de custos. Dividiram a produção em células e deram início ao processo de capacitação das costureiras do setor com o apoio do Senai Apucarana.

Através da cooperação, as empresas conseguiram melhorar a qualidade e a produtividade da indústria de bonés. Surgiram os primeiros contratos promocionais em nível nacional e internacional. Entre eles, cita-se o da Cofap, o da Arisco e de franquias de filmes mundiais como o *Jurassic Park*. Contudo, o fato marcante na formação do arranjo de bonés foi a celebração do contrato com o Banco Nacional. 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.

No início da década de 1990, a partir da expansão da demanda nacional de bonés promocionais, houve um crescimento desordenado do número de empresas do setor. Nesta fase, as empresas engajaram-se numa competição via preços o que, em última instância, afetou a rentabilidade e a lucratividade, na razão direta do crescimento da concorrência interna.

A estratégia de diferenciação utilizada pelas empresas foi buscar agregar valor ao boné, com a finalidade de manter e/ou ampliar o *market share*. Entre 1994 e 1996 dois fatos importantes marcaram a mudança de paradigma na fabricação de bonés em Apucarana: a importação de máquinas de bordado computadorizado e o surgimento na região de empresas distribuidoras de matérias-primas (e.g., Dalplast, Dicatex, Boneon, Paranatex e Conviex) e fornecedores de máquinas e equipamentos, tais como: Taicry e M.A.B. Fortuna, entre outras. Teve início uma nova geração de bonés: a indústria de bonés bordados, com maior valor agregado e diferencial competitivo.

As empresas do segmento investiram pesadamente em Marketing e Apucarana conquistou um espaço importante na mídia televisiva, sendo conhecida como a '**Capital do Boné**', em referência à produção de um dos brindes mais utilizados pelas empresas no país.

A partir do ano 1997, o escritório regional do Sebrae em Apucarana vem desenvolvendo ações de articulação, estimulando a cooperação, interação e aprendizagem. A primeira iniciativa foi a constituição, com 13 empresas, da Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade (ABRAFAB'Q), onde foi elaborado e realizado um projeto de exportação com o apoio da APEX; certificação ISO 9000 e central de compras.

O passo seguinte foi a constituição da Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA), formada por 17 empresas. Um dos principais objetivos da ASSIBBRA foi operacionalizar uma central de compras; formar

estoques reguladores e produzir, de forma conjunta, os insumos para a montagem de bonés.

- Contudo, não havia na região mão-de-obra qualificada para atender às necessidades de expansão do setor de bonés. Assim, a ACIA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA), em um esforço conjunto que envolveu os empresários do setor e a Prefeitura de Apucarana, iniciou um processo de negociação junto ao ministério da Educação/PROEP para implantar na região um centro de formação e treinamento de mão-de-obra nas áreas têxtil e de confecções.

Como resultado dessas iniciativas, foi implantado no município de Apucarana o Centro Moda: uma escola técnica para formação e capacitação de profissionais para a indústria do vestuário e moda, que tem como missão “Formar, capacitar e requalificar profissionais necessários ao atendimento do setor da indústria do vestuário da região”.

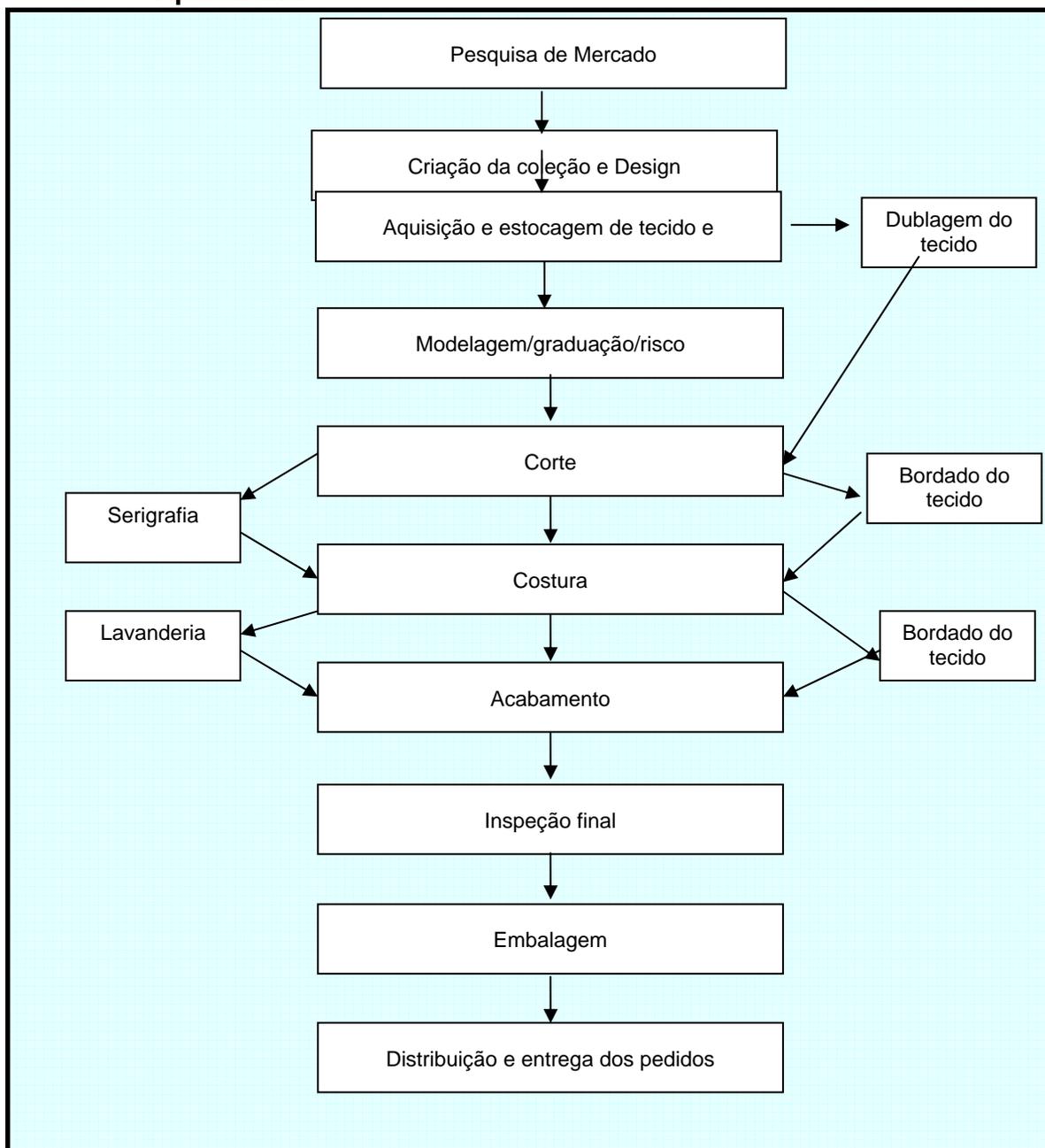
Em 2003, com o apoio do Sebrae/PR e entidades locais, o município de Apucarana passou a implantar o modelo de APL. No início de 2004 formou-se o comitê gestor do APL de bonés de Apucarana, com a participação de empresários e entidades parceiras. Em junho de 2004 foi realizada uma Oficina de Planejamento com o propósito de elaborar o Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor de Bonés do município, no âmbito de atuação do Sebrae-PR, seguindo a metodologia dos Arranjos Produtivos Locais. Obteve-se como resultado da Oficina tem-se um conjunto de ações que deverão nortear não apenas as atividades inovadoras, mas também as atividades relacionadas à qualidade e à sustentabilidade do Setor.

De acordo com o Sebrae/PR, Apucarana é um dos grandes pólos na confecção de bonés e produtos associados (bandanas, bolsas, porta CD's e camisetas), com uma produção mensal em torno de quatro milhões de peças mês, o que representa mais da metade da produção nacional do setor. Os elos da cadeia produtiva estão presentes em Apucarana, que hoje encontra no mercado local a matéria-prima e o maquinário necessários à produção do boné.

1.2 Setores relacionados à atividade principal do APL (elos do APL)

A Figura 1 apresenta, de forma esquematizada, o processo produtivo da fabricação de bonés adotado pelas empresas do setor em Apucarana-PR. É possível observar que as etapas iniciais estão relacionadas à pesquisa de mercado e criação da coleção e *design*. Estas etapas são fundamentais para o desenvolvimento do produto e definição da matéria-prima em sintonia com o mercado consumidor.

Figura 1: Caracterização do processo produtivo de confecção de bonés em Apucarana



Em seguida tem-se a aquisição e estocagem da matéria-prima, a qual envolve não apenas o setor têxtil, mas, também o de logística. Após a aquisição e estocagem da matéria-prima tem início o processo de dublagem, que tem a finalidade de aumentar a resistência, estabilidade e impermeabilidade dos materiais utilizados para fabricação dos bonés, através da aglutinação de materiais como plásticos, tecidos, entretela e outros.

A fase de criação e *design* consiste não apenas no desenho da peça, mas, principalmente, na criação da arte e do programa de bordado. Nesta etapa, são vitais as atividades de pesquisa e desenvolvimento; a inovação e o acompanhamento sistemático das tendências de mercado, o que, *per si*, justifica a inclusão das instituições de pesquisa e desenvolvimento entre as instituições que participam do arranjo produtivo de bonés em Apucarana.

Finalizada a etapa de criação e *design*, tem início o corte; a serigrafia ou bordado e a costura dos bonés, atividades que serão concluídas e submetidas ao processo de acabamento, que consiste na aplicação de componentes metálicos, etiquetas, serviços de lavanderia e outros.

Destaca-se que todos os processos que envolvem transformação e acabamento do produto em análise (boné), devem contemplar ainda a atividade de Controle de Qualidade no fluxo. Ademais, o controle de qualidade das peças é realizado através do processo de inspeção visual e outros, por exemplo, o Salpa¹. Após a inspeção final, os bonés são separados, embalados e, posteriormente, distribuídos através das transportadoras.

¹ Método Japonês que consiste na seleção, arrumação, limpeza; padronização e autocontrole (Salpa).

Percebe-se, então, que o arranjo produtivo de bonés de Apucarana está diretamente relacionado às seguintes classes da Classificação Nacional de Atividades Empresariais (CNAE)²:

- 18.12 - Confecção 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.

Destacam-se, também, atividades pertinentes aos setores:

- Têxtil;
- Costura (facção);
- Materiais plásticos;
- Máquinas e equipamentos;
- Bordados e Serigrafia;
- Aviamentos;
- Embalagem e;
- Logística, envolvendo o transporte do produto.

1.3 Informações sobre o pessoal ocupado e empreendimentos existentes no APL de Apucarana

A Tabela 1 traz a distribuição do número de empregados entre os anos 1995 e 2003 por porte da empresa³. Os dados são provenientes da RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego e dizem respeito, exclusivamente ao município de Apucarana e aos setores diretamente relacionados ao APL de bonés.

Pode-se observar que, no período em análise, há uma tendência crescente na geração de empregos do APL de bonés de Apucarana. De fato, entre os anos

² A descrição completa de cada classe encontra-se no Anexo 1.

³ Para classificar as empresas segundo o porte, utilizou-se a definição do Sebrae (setor industrial e comercial).

1995 e 2003 houve um aumento de 250,62% no total de empregos formais diretamente relacionados ao Arranjo, passando de 1.859 postos de trabalhos formais em 1995 para 4.659 postos de trabalhos formais em 2003, um crescimento expressivo da ordem de 10,75% a.a.. Além disso, considerando-se que a participação média do emprego formal no total de empregos em nível nacional é de aproximadamente 47% da força de trabalho, pode-se inferir que o total de empregos diretamente relacionados ao APL de bonés em 2003, formais e informais, atingiu o patamar de 9.912 trabalhadores. Tudo isto sem levar em consideração os empregos indiretos ao longo da cadeia produtiva.

Ao analisar a evolução do número de empregados por porte da empresa nota-se que são as micro e pequenas empresas as responsáveis pela absorção de mão-de-obra no APL de bonés, o que vem corroborar a importância das MPEs na geração de emprego e renda do município. Os grandes absorvedores de mão-de-obra no município em 2003 foram, por ordem de importância, confecções de peças do vestuário (1.780); fabricação de acessórios do vestuário (1.523); fabricação de acessórios de segurança industrial (909) e; comércio varejista de artigos do vestuário (447).

Tabela 1 – Número de empregados e sua distribuição em Apucarana por porte da empresa para os principais setores de atividade da CNAE no período 1995 a 2003

Porte da Empresa	1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	Total empr.	%	Total	%	Total empr.	%	Total mpr.	%	Total empr.	%	Total empr.	%						
I. Confecções de peças do vestuário																		
Micro Empresa	171	23,27	248	19,98	348	29,57	303	24,05	277	20,22	450	26,24	413	23,426	558	25,85	483	27,13
Pequena Empresa	355	48,3	757	61	726	61,68	852	67,62	986	71,97	1265	73,76	1028	58,31	1038	48,08	1079	60,62
Média Empresa	209	28,44	236	19,02	103	8,751	105	8,333	107	7,81	0	0	322	18,26	563	26,08	218	12,25
Grande Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Subtotal III	735	100	1241	100	1177	100	1260	100	1370	100	1715	100	1763	100	2159	100	1780	100,00
II. Fabricação de acessórios do vestuário																		
Micro Empresa	165	18,09	102	11,72	160	17,09	175	17,61	239	20,96	412	32,16	538	42,903	530	38,10	547	81,82
Pequena Empresa	464	50,88	527	60,57	776	82,91	819	82,39	901	79,04	634	49,49	573	45,694	564	40,55	558	15,15
Média Empresa	283	31,03	241	27,7	0	0	0	0	0	0	235	18,35	143	11,404	297	21,35	418	3,03
Grande Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Subtotal I	912	100	870	100	936	100	994	100	1140	100	1281	100	1254	100	1391	100,00	1523	100,00
III. Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal																		
Micro Empresa	0	0	0	0	13	4,76	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1	33,33
Pequena Empresa	0	0	32	9,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Média Empresa	0	0	319	90,88	260	95,24	0	0	346	100	459	100	472	100,00	136	50,00	141	33,33
Grande Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	633	50	767	33,33
Subtotal II	0	0	351	100	273	100	2	100	346	100	459	100	472	100	769	100	909	100,00
IV. Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos																		
Micro Empresa	113	53,30	130	54,17	124	54,87	112	45,90	135	51,14	154	41,96	295	74,87	210	52,11	253	91,92
Pequena Empresa	99	46,70	110	45,83	102	45,13	132	54,10	129	48,86	213	58,04	99	25,13	193	47,89	194	8,08
Média Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	
Grande Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	
Subtotal IV	212	100	240	100	226	100	244	100	264	100	367	100	394	100	403	100,00	447	100,00
Total (I + II + III + IV)	1859	-	2702	-	2612	-	2500	-	3120	-	3822	-	3883	-	4722	-	4659	-

Fonte: Elaboração própria, a partir de informações da RAIS/MTE.

Na Tabela 2 encontra-se a distribuição dos estabelecimentos segundo o porte da empresa para os setores de atividade diretamente relacionados ao APL de bonés de Apucarana no período 1995-2003. A fonte primária dos dados foi a Relação Anual de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho e Emprego.

De acordo com as informações do Ministério do Trabalho e Emprego, no período 1995-2003 houve uma proliferação do segmento de confecção e peças do vestuário e de fabricação de acessórios do vestuário em Apucarana. De fato, o total de estabelecimentos formais dos quatro segmentos analisados mais que duplicou: de 132 estabelecimentos formais em 1995 para 323 no ano 2003, ou seja, um crescimento da ordem de 244,7% no período.

Ao analisar a evolução do número de estabelecimentos por classe CNAE, pode-se afirmar que os grandes responsáveis por esta excelente *performance* foram os setores de Confecções de Peças do Vestuário (+259,6%) e Fabricação de Acessórios do Vestuário (+ 319,4%). Informações desagregadas por porte da empresa comprovam que, em média, nestas duas classes mencionadas, aproximadamente 98% dos estabelecimentos são micro e pequenas empresas.

Ao cruzar as informações dos estabelecimentos com informações do emprego pode-se concluir que o Arranjo Produtivo de Bonés de Apucarana é notadamente formado por micro e pequenas empresas que, em média, respondem por cerca de 91% do emprego e 98% do total de estabelecimentos formais diretamente ligados ao APL.⁴

4 Para este cálculo, desconsiderou-se a classe CNAE Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal.

Tabela 2 – Número de estabelecimentos e sua distribuição em Apucarana por porte da empresa para os principais setores de atividade da CNAE no período 1995 a 2003

Porte da Empresa	1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%														
I. Confecções de peças do vestuário																		
Micro Empresa	38	80,85	46	73,02	58	78,38	63	73,26	65	71,43	78	70,91	84	71,80	96	74,42	96	78,69
Pequena Empresa	7	14,89	15	23,81	15	20,27	22	25,58	25	27,47	32	29,09	30	25,64	28	21,71	24	19,67
Média Empresa	2	4,26	2	3,17	1	1,35	1	1,16	1	1,10	0	0	3	2,56	5	3,88	2	1,64
Grande Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Subtotal I	47	100	63	100	74	100	86	100	91	100	110	100	117	100	129	100	122	100,00
II. Fabricação de acessórios do vestuário																		
Micro Empresa	21	67,74	46	73,02	22	56,41	34	64,15	44	67,69	60	75	83	83,85	87	82,08	81	81,82
Pequena Empresa	8	25,81	15	23,81	17	43,59	19	35,85	21	32,31	18	22,5	15	15,15	17	16,04	15	15,15
Média Empresa	2	6,45	2	3,17	0	0	0	0	0	0	2	2,5	1	1,010	2	1,89	3	3,03
Grande Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Subtotal II	31	100	63	100	39	100	53	100	65	100	80	100	99	100	106	100,00	99	100,00
III. Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal																		
Micro Empresa	0	0	0	0	2	66,67	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1	33,33
Pequena Empresa	0	0	1	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Média Empresa	0	0	1	50	1	33,33	0	0	1	100	1	100	1	100,00	1	50,00	1	33,33
Grande Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	50,00	1	33,33
Subtotal III	0	0	2	100	3	100	1	100	1	100	1	100	1	100	2	100	3	100,00
IV. Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos																		
Micro Empresa	50	92,60	55	93,22	50	90,91	47	87,04	52	88,14	68	86,08	79	88,76	78	88,64	91	91,92
Pequena Empresa	4	7,40	4	6,78	5	9,09	7	12,96	7	11,86	11	13,92	10	11,24	10	11,36	8	8,08
Média Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Grande Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Subtotal IV	54	100	59	100	55	100	54	100	59	100	79	100	89	100	88	100,00	99	100,00
Total (I+II+III+IV)	132		187	-	171	-	194	-	216	-	270	-	306	-	325	-	323	-

Fonte: Elaboração própria, a partir de informações da RAIS/MTE.

Destaca-se que, de acordo com o Sebrae, o impacto do arranjo produtivo de bonés na economia do município é muito maior em função do índice de informalidade e dos setores relacionados à indústria de bonés. Ademais, o setor é um grande fomentador do empreendedorismo, uma vez não há barreiras à entrada e o nível de investimento inicial é mínimo. De fato, com conhecimento da cadeia produtiva, logística e mercado o negócio se viabiliza.

Em uma pesquisa realizada junto a 206 (duzentas e seis) empresas do ramo de confecções de Apucarana, divididas nos setores de bonés; facções; bordados e outros tipos de confecções observou-se que 55% (114) utilizavam os serviços de facção. A pesquisa foi realizada pelo Sebrae/PR em conjunto com o MDIC, através do Programa Brasil Empreendedor e do Fórum de Competitividade⁵.

Em virtude desta realidade, a Governança do APL de bonés estará realizando em 2005, juntamente com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento econômico e Social, o Censo Econômico do Setor de Bonés de Apucarana. O objetivo principal é mapear a indústria de bonés, contribuindo para a realização de estudos sobre o setor e para o monitoramento de alguns indicadores de resultados previstos neste Plano de Desenvolvimento.

1.4 Delimitação territorial do APL

De acordo com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2003), o Arranjo Produtivo de Bonés de Apucarana está inserido no Norte Central Paranaense, na região Apucarana-Ivaiporã, que é composta por 29 municípios dentre os quais, Apucarana. Em 2000 a população da região Apucarana-Ivaiporã totalizava 357.674 habitantes, com uma densidade demográfica de 35,46 habitantes por km².

Ainda segundo o IPARDES (2003, p. 54), na região mencionada “Os segmentos que mais empregam são: confecções de bonés (11,86% do total da região), couro

5 Para detalhes consultar o Programa Brasil Empreendedor, Fórum de Competitividade. Questionário sobre o setor de confecções.

(6,59%), derivados do milho (5,67) e uniformes e vestuário de segurança (4,51% da mão-de-obra regional)”.

A Figura 2 mostra a configuração do ambiente industrial e tecnológico da região Apucarana–Ivaiporã, de acordo com o IPARDES (2004). É possível observar a participação expressiva que o município de Apucarana ocupa na região. Ademais, segundo o IPARDES (2003, p. 55), “[...] o segmento de confecções e suas modalidades diversas vêm crescendo acentuadamente na década e atingindo nichos de mercados diversos, como o de bonés e artefatos têxteis, e o segmento de uniformes e vestuário de segurança [...]”.

Figura 2 – Ambiente Industrial e Tecnológico da Região Apucarana – Ivaiporã

AMBIENTE INDUSTRIAL E TECNOLÓGICO REGIÃO APUCARANA - IVAIPORÃ	
<p>INSTITUIÇÕES PÚBLICAS ENSINO SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • FECEA – Apucarana <p>INSTITUIÇÕES PRIVADAS ENSINO SUPERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • FAP – Apucarana • UNIVALE – Ivaiporã • FAFIJAN – Jandaia do Sul <p>PROFISSIONALIZANTE E EXTENSIONISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Senai: Apucarana • Sebrae: Apucarana e Ivaiporã <p>ENTIDADES PATRONAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apucarana • Borrazópolis • Faxinal • Jandaia do Sul <p>ENTIDADES DE TRABALHADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apucarana • Borrazópolis • Bom Sucesso • Cândido de Abreu • Cruzmaltina • Faxinal • Grandes Rios • Ivaiporã • Jandaia do Sul • Manoel Ribas • Marilândia do Sul • Mauá da Serra • Nova Tebas • São Pedro do Ivaí • São João do Ivaí 	<p>ASSESSORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apucarana • Borrazópolis <p>CONTABILIDADE E AUDITORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apucarana • Bom Sucesso • Borrazópolis • Califórnia • Cândido de Abreu • Faxinal • Grandes Rio • Jandaia do Sul • Jardim Alegre • Caloré • Lindianópolis • Manoel Ribas • São João do Ivaí • São Pedro do Ivaí <p>PROCESSAMENTO DE DADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apucarana • Cambira • Jandaia do Sul <p>VIGILÂNCIA E LIMPEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ivaiporã • Jandaia do Sul • Apucarana • Jardim Alegre <p>PUBLICIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apucarana

FONTE: Adaptado de IPARDES (2004).

Os valores dos Quocientes Locacionais calculados pelo IPARDES (2003) para o segmento de bonés, brindes e outros artefatos têxteis (QLE=13,9) e para o segmento de uniformes e vestuário de segurança (QLE=11,9), aliados às características anteriormente apontadas vêm confirmar o Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana como um importante gerador de emprego e renda na região e no Estado do Paraná.

Ressalta-se que os municípios integrantes do APL de Bonés são Apucarana, Jandaia do Sul, Cambira, Califórnia e Mandaguari e que a indústria de bonés de Apucarana produziu em 2004 aproximadamente 50% da produção total do país, o que confere à cidade o título de “Capital Nacional do Boné”.

O município de Apucarana, como município pólo, possui uma população de 107.819 habitantes com um crescimento de 1,63% ao ano e que 51.849 pessoas estão na faixa de população economicamente ativa. O município está situado na zona fisiográfica do Ivaí, no cruzamento da coluna vertebral da Economia Brasileira, compreendida pelos entroncamentos Rio – São Paulo – Apucarana – Porto Mendes e Eixo principal da economia paranaense, Paranaguá – Curitiba – Apucarana – Porto São José. (PDDUA, p.43)

Cidade eixo entre as regiões sul e norte do Paraná, Apucarana conta com uma excelente estrutura viária. Aqui se cruzam as rodovias BR 376 – Rodovia do Café, e BR 369 – Rodovia Mello Peixoto, que cortam todo o estado. A primeira no sentido sudeste-nordeste e a segunda no sentido nordeste-sudeste.

Apucarana é ligada a São Paulo e a Foz do Iguaçu pela BR 369 e a Curitiba, Porto e Paranaguá e em direção do Mato Grosso do Sul, pela BR 376 – Rodovia do Café, ambas asfaltadas.

Localizada no norte do estado do Paraná, a cidade de Apucarana está a 369 Km da capital Curitiba, a 460 km do porto de Paranaguá e a 54 km do aeroporto de Londrina.

O Produto Interno Bruto do município de Apucarana totalizou US\$199.261.973,98, com um PIB *per capita* de US\$ 2.041,20. Deste total, 3,66% correspondem à agropecuária; 30,22% à indústria e 66,13% ao setor serviços.

1.5 Processo de Interação e cooperação no APL

De acordo com Humphrey e Schmitz (2000), existem formas de governança local que podem ser pública, privada ou mista. A governança, ao fomentar a competitividade das empresas do arranjo, pode favorecer o surgimento de economias externas tanto de natureza incidental quanto “[...] economias externas geradas por ações deliberadas dos agentes locais no fomento às atividades produtivas e no estímulo à rápida difusão do conhecimento.” (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, p. 9).

Ao longo do Plano de Desenvolvimento pôde-se demonstrar que não existe diferença significativa com relação ao tamanho das empresas que compõem o arranjo, uma vez que no ano de 2003 cerca de 98% dos estabelecimentos eram caracterizados como de micro ou pequeno portes. O grau de hierarquização entre as empresas que compõem o arranjo é baixo, mas existe uma flexibilidade na produção, o que permite relações de subcontratação.

As diferenças principais dizem respeito à tecnologia utilizada no processo produtivo, à existência de certificação ISO 9000 e de controle de qualidade. No entanto, no transcorrer da pesquisa, verificou-se que existe uma relação de confiança e um espírito de cooperação e interação entre as empresas do arranjo, o que facilita o processo de articulação no âmbito da Governança.

Através da Figura 1 pôde-se mostrar que as interações entre os agentes no APL de bonés de Apucarana ocorrem de forma vertical, horizontal e multilateral. Essas interações se dão, por exemplo, entre concorrentes, fornecedores, clientes, institutos de pesquisa, governo, entre outros. Ademais, na pesquisa realizada pelo Sebrae/PR em conjunto com o MDIC pôde-se perceber que 55% de um total de 206 empresas entrevistadas utilizam-se de facções, subcontratando algumas etapas de seu processo produtivo.

Como demonstrado no item 1.1 deste Plano, o marco inicial do processo de cooperação entre as empresas foi a constituição, em 1997, da Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de qualidade (ABRAFAB'Q), onde foi

elaborado e realizado um projeto de exportação com o apoio da APEX; certificação ISO 9000 e central de compras.

Em seguida, tem-se a constituição da Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA), formada por 17 empresas. Um dos principais objetivos da ASSIBBRA foi operacionalizar uma central de compras; formar estoques reguladores e produzir, de forma conjunta, os insumos para a montagem de bonés.

Essas duas iniciativas proporcionaram às empresas associadas o acesso às matérias-primas a preços mais acessíveis, em função da compra conjunta. Através de negociação, as associações celebraram um acordo com os fabricantes de tecido para fornecimento da matéria-prima em sistema de comodato. Isto propiciou às empresas economia de tempo; redução de custo e aumento na eficiência.

Outra forma de cooperação diz respeito às atividades de bordado e lavanderia. Nestes segmentos a cooperação se restringe basicamente à subcontratação e se estende, de forma muito incipiente, à pesquisa de mercado e à prospecção tecnológica. Como exemplo, citam-se as inovações nos desenhos das peças e no processo de lavagem do tecido.

O papel da Governança do APL no processo de cooperação e interação do Arranjo tem sido fundamental, principalmente no que diz respeito às economias externas obtidas através de ações deliberadas pelos agentes locais. Diversas iniciativas foram realizadas a partir da articulação da Governança. Dentre elas, cita-se a criação de uma linha de crédito junto à Caixa econômica Federal voltada especialmente para o setor de confecções; a implantação no município de Apucarana do Centro Moda e a institucionalização no âmbito Governo do Estado do Paraná da Rede APL, que é composta por doze entidades públicas e privadas, que através do desenvolvimento de ações conjuntas de apoio e consolidação dos APLs paranaenses tem como meta a promoção do desenvolvimento equilibrado e sustentado do setor produtivo estadual.

Ressalta-se, contudo, que o alcance das ações do APL de Bonés de Apucarana não se restringe às empresas associadas. Pelo contrário, são ações mobilizadoras

que se propagam por toda a cadeia produtiva. A título de ilustração, em dezembro de 2004 a Governança realizou um evento de sensibilização que contou com a participação de 400 empresários, fomentando o processo de cooperação e interação entre as empresas.

- Diretamente, estão intimamente relacionadas ao arranjo as instituições de pesquisa e desenvolvimento e aquelas de suporte e alavancagem do setor, tais como: Sebrae; Senai; Centro Moda; o Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí (Sivale); as duas associações de fabricantes de bonés de Apucarana: Abrafab'Q e Assibbra; Prefeitura de Apucarana e ACIA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana, Governo do Estado, FIEP/IEL, entre outras.

1.6 Instâncias decisórias em prol do APL (Governança)

1.6.1 A Governança

No ano de 2003, o Sebrae/PR iniciou em Apucarana um processo de articulação junto aos empresários e entidades locais procurando socializar e disseminar os conceitos de APL. As atividades tomaram por base o Termo de Referência aos Arranjos Produtivos Locais do Sebrae Nacional⁶. Nesta fase, o Sebrae/PR atuou como indutor do processo de desenvolvimento do setor de bonés de Apucarana, sendo responsável pela constituição da Governança do APL.

Em 2004 a Governança do APL de bonés foi instituída. Até março de 2005 foram realizadas 53 reuniões de trabalho tendo como resultado importantes conquistas, como por exemplo, a elaboração do Planejamento Estratégico do Setor; a inclusão do projeto APL de bonés de Apucarana no Sistema de Gestão estratégica Orientada para Resultados (GEOR), coordenado pelo Sebrae; a criação de uma linha de crédito junto à Caixa econômica Federal voltada especialmente para o

⁶ Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/download/termo_referencia_apl.pdf.

setor de confecções; a implantação no município de Apucarana do Centro Moda e; a construção no âmbito do estado do Paraná da Rede APL.

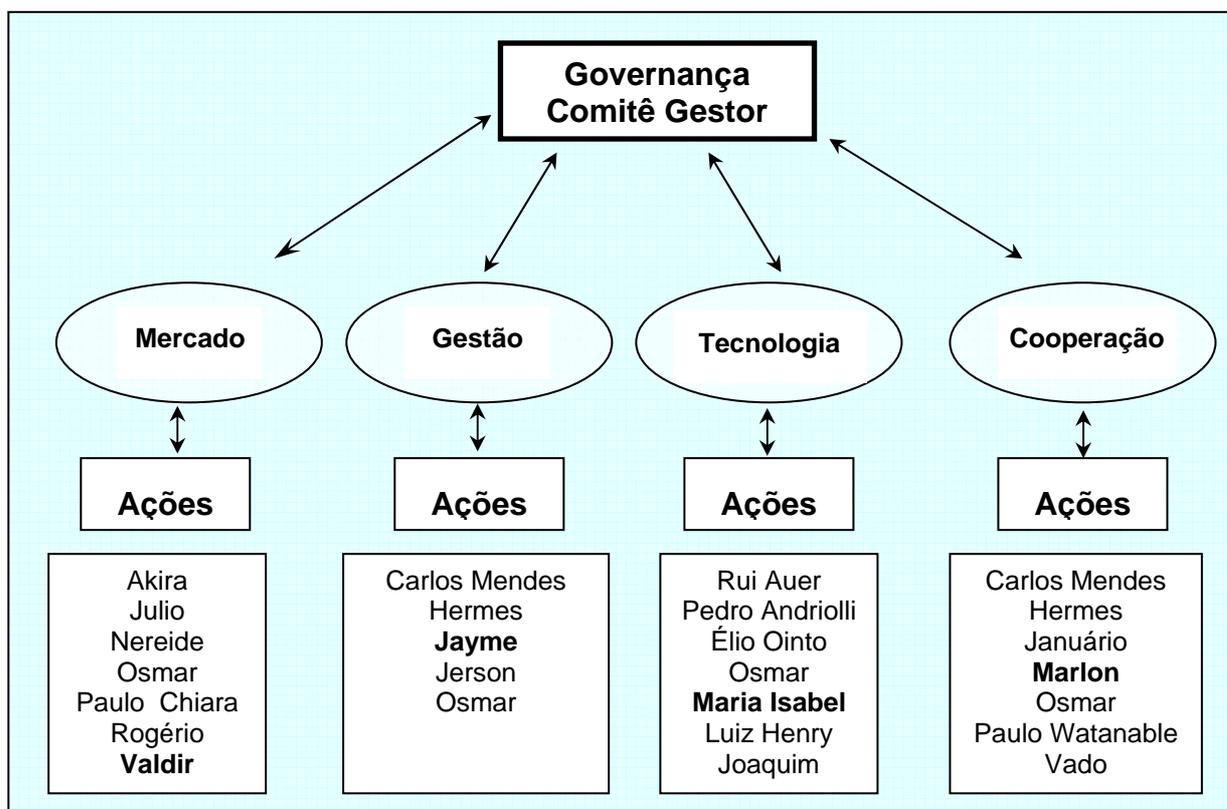
Fazem parte da governança do APL de bonés de Apucarana, através do Comitê Gestor, as seguintes instituições:

- a) SEBRAE/PR, que além de disponibilizar recursos orçamentários para executar e assegurar os resultados, a qualidade e os prazos de execução das ações especificadas no item 6 deste Plano de Desenvolvimento, é responsável pela disseminação de informações, em tempo hábil e na qualidade e especificações requeridas, para monitoração dessas ações.
- b) FIEP/SENAI, com ações de apoio técnico e representatividade institucional;
- c) ASSIBBRA (Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana), que foi fundada em 30 de Junho de 2000 e desde então vem trabalhando junto com os seus parceiros e associados para o desenvolvimento do ramo de bonés e brindes em geral. As ações têm o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e do produto, com níveis de satisfação e preço adequados. Atualmente a Assibbra é composta por 17 empresas.
- d) ABRAFAB'Q (Associação Brasileira de Fabricantes de Bonés de Qualidade), representatividade empresarial, atualmente com 8 fábricas, responsável, também pela produção mensal de um milhão de bonés e pelo projeto de exportação junto à APEX.
- e) SIVALE (Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí), entidade de representação patronal, responsável pela celebração da convenção coletiva do trabalho e interlocutor local junto ao MDIC.
- f) ACIA (Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana) que é a entidade mantenedora da FETAP – Fundação do Ensino Técnico de Apucarana – responsável pela elaboração, aprovação e execução do projeto PROEP – ME, Centro da Moda de Apucarana.

- g) O Centro Tecnológico de Desenvolvimento Profissional Norte do Paraná (Centro Moda), que através do Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP) é responsável pela realização de 55 cursos para formação de técnicos e capacitação de mão-de-obra na área de confecção e do vestuário. Um investimento inicial de R\$ 2,3 milhões que permitirá a formação, capacitação e requalificação profissional da mão-de-obra necessária ao setor da indústria do vestuário e, em especial, à indústria de bonés na região.
- h) Governo do Estado – Secretaria do Estado da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul, representando a Rede paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais.
- i) Prefeitura do Município de Apucarana, entidade pública responsável pela infra-estrutura municipal, programas de incentivos e apoio junto aos órgãos estaduais e federais.
- j) Caixa Econômica Federal
- k) Banco do Brasil
- l) FAP – Faculdade de Apucarana
- m) FECEA – Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana
- n) e as empresas: Atenas Bonés; Boneon Acessórios; Cara Metade Bonés; Dicatex Acessórios; Kyoodai Bonés e Taicry Máquinas para Indústrias de Confecção.

A Governança está organizada em quatro grupos temáticos, conforme mostrado na Figura 3. Os nomes em **negrito** são os das pessoas responsáveis pelos respectivos grupos temáticos.

Figura 3 – Organograma da Governança



1.6.1.1 A Governança: Objetivos dos Grupos temáticos⁷

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

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.

⁷ Retirado do Plano Estratégico de Ação do Setor de Bonés de Apucarana, p. 13.

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.

1.6.2 Propósito do APL de Bonés de Apucarana

Tendo como base a visão de futuro do setor, a Governança definiu como **propósito** “Promover e consolidar o desenvolvimento econômico sustentável do setor de bonés de Apucarana, como centro de excelência, trabalhando coletivamente, com crescente participação no mercado.”

1.6.3 Objetivos e 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, estrutura e sistêmico para a realização das ações;
- O acompanhamento e avaliação das ações implementadas 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

A partir da solicitação por parte do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL) para apresentação de um Plano de Desenvolvimento para o APL de Bonés de Apucarana, a Governança constituiu um grupo de trabalho composto pelos seguintes atores: Sebrae/PR; FAP – Faculdade Apucarana; Centro Moda; Secretaria da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul do Estado do Paraná – SEIM e empresários do setor. O objetivo principal era elaborar a versão preliminar do Plano de Desenvolvimento para o APL de Bonés de Apucarana.

A versão preliminar do Plano de Desenvolvimento foi concluída e apresentada em uma reunião da Governança no dia 07 de abril de 2005, onde foi amplamente discutida. Após a apresentação, foram restabelecidos os resultados do diagnóstico do APL de Bonés e, em seguida, partiu-se para a redação final do Plano de Desenvolvimento. Como resultado da reunião obteve-se a primeira versão preliminar completa do Plano de Desenvolvimento, elaborada para o horizonte temporal 2005-2007, que foi novamente apresentada na reunião do dia 05 de maio de 2005.

Convém ressaltar que 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, como por exemplo: Ministério do Trabalho e Emprego, através da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES); REDESIST; IBGE; Sebrae; Prefeitura de Apucarana e documentos internos do APL de Bonés (Diagnóstico do APL de Bonés; Planejamento Estratégico; relatórios e outros).

Na seqüência, o Plano de Desenvolvimento do APL de Bonés de Apucarana foi 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.

3. SITUAÇÃO ATUAL – DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Nos dias 04 e 05 de junho de 2004 foi realizada uma Oficina de Planejamento com o objetivo de elaborar o Plano Estratégico de Ação do Setor de Bonés de Apucarana. Participaram da Oficina de Planejamento os membros da Governança do APL de bonés de Apucarana.

Os participantes analisaram os principais problemas internos do Setor, identificando aspectos negativos ou forças restritivas, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho. Focalizando o ambiente externo relacionado ao Setor, analisaram a atual conjuntura, identificando as principais situações desfavoráveis à sua atuação, que se não forem eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem se tornar em ameaças e, portanto, afetá-lo negativamente.

A seguir são colocados os principais obstáculos e desafios levantados no Planejamento Estratégico do setor, agrupados por área temática.

3.1 Obstáculos⁸

Controle de qualidade

- Empresas do Setor não fazem análise (inspeção visual) da matéria prima. O Controle de qualidade somente é realizado no produto final.
- Os sistemas da qualidade (ISO 9000) são utilizados como marketing e não como ferramenta de gestão.

8 Itens com (*) são considerados problemas mais graves, comprometedores do bom desempenho das indústrias, segundo a visão dos participantes.

Tecnologia

- Inexistência de pesquisa e desenvolvimento em novos produtos *
- Ausência de máquinas e equipamentos específicos para bonés
- Dificuldade de acesso a máquinas de alta tecnologia *
- Baixos investimentos em modernização (máquinas e equipamentos)
- Baixa utilização do “centro moda” para pesquisa e desenvolvimento
- Poucas análises de resultados entre competidores nacionais com internacionais
- Padrões de produtos não definidos

Gestão

- Gestão empresarial não profissional *
- Parte dos empresários não reinveste na empresa
- Dificuldades na formação do preço de venda
- Despreparo empresarial na gestão administrativa e financeira*
- Falta de planejamento da produção
- Empresário “focado” na fábrica e desatento com a dinâmica do mercado

Marketing:

- Ausência de plano de marketing para incentivar/estimular o uso do boné*
- Ausência de valorização do produto da capital do boné
- Carência de vendedores especializados em comércio exterior

Mão-de-Obra

- Baixa qualificação da mão-de-obra *
- Carência de mão de obra especializada
- Inexistência de banco de dados de mão-de-obra
- Alto grau de informalidade no setor (máquinas, pessoal, empresa)
- Legislação trabalhista inadequada/protecionista

Crédito e Fiscal

- inexistência de financiamentos em condições compatíveis as empresas do setor
- Crédito caro e seletivo
- Carga tributária excessiva
- Falha na tributação do ICMS (para o setor)

Concorrência

- Existência de incentivos fiscais em estados concorrentes
- Concorrência – Interna: Caicó; Externa: China, etc.
- Concorrência predatória com a economia informal
- Ausência de barreiras a entrada

Fornecedores

- Dificuldade de articulação com fornecedores
- Existência de poucos fornecedores de tecidos

3.2 Desafios

Focalizando o ambiente interno e externo, a Governança do APL de Apucarana estabeleceu os seguintes desafios estratégicos:

- Fortalecer a imagem de Apucarana no mercado nacional;
- Criar a imagem para o mercado externo do APL de Apucarana;
- Ampliar os canais de comercialização no plano nacional e internacional;
- Promover a qualificação da competência gerencial das empresas;
- Fortalecer a cultura do associativismo e cooperativismo entre as empresas;
- Promover a capacitação gerencial e tecnológica das empresas;
- Profissionalizar e desenvolver o setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes a sustentabilidade do negócio;
- Reduzir o índice de informalidade;

- Ampliar a oferta de mão-de-obra qualificada para atender as necessidades do setor;
- Melhorar a qualidade dos produtos e do processo produtivo;
- Fomentar a criação de uma rede de serviços (banco de sobras, pesquisa de tendências; prospecção tecnológica etc) e;
- Fomentar projetos de desenvolvimento sustentável e programas de responsabilidade social.

3.3 Oportunidades⁹

Mercado Interno

- Mercado com grande potencial de crescimento
- Melhor utilização do mercado esportivo através da inclusão de *kits* com bonés;
- As grifes consideram o boné como parte do vestuário
- Ampliação da demanda de bonés no Brasil.

Mercado externo

- Mercado americano de US\$ 55 bilhões inexplorado. Segundo a ABIT
- Alterações nas alíquotas e no sistema de cotas;
- Facilidade de exportação;
- Incentivos à exportação;
- ALCA;
- Possibilidade de participação em eventos internacionais promovidos pela Apex/Vestpar.

Costumes

- Mudança favorável no comportamento do mercado, privilegiando qualidade e diferenciação.

Políticas públicas

- Apoio institucional aos APLs, inclusive ao de Bonés de Apucarana.

⁹ Encontram-se nas referências bibliográficas e no Anexo 2 o diagnóstico e estudos utilizados como fonte de informação para a elaboração deste Plano de Desenvolvimento.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Tomando por base o diagnóstico do setor, a Governança do APL de Bonés de Apucarana, o SIVALE – Sindicato das Indústrias do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí, a ACIA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana, o Sebrae Paraná, a Prefeitura do Município de Apucarana, o Governo do Estado do Paraná pela SEIM – Secretaria do Comércio, Indústria e Assuntos do Mercosul, Centro Tecnológico de Desenvolvimento Profissional Norte do Paraná – Centro Moda e o representante dos empresários, Sr. Jayme Leonel, participantes do Programa de Desenvolvimento do APL de Bonés de Apucarana conforme os compromissos integrantes no Acordo de resultados do dia 28/03/2005 e seus anexos, têm como objetivo o alcance de um conjunto de resultados expressos a seguir:

Resultados finalísticos:

1. Aumentar em 25% o faturamento real das indústrias de bonés de Apucarana, sendo 10% no ano de 2005, 8% no ano 2006 e 7% no ano de 2007.
2. Aumentar a comercialização dos produtos das indústrias de bonés de Apucarana em 15%, sendo 5% no ano 2005, 5% no ano 2006 e 5% em 2007.
3. Aumentar a comercialização das indústrias de bonés de Apucarana, no mercado internacional, em 8%, sendo 2% no ano 2005, 3% no ano 2006 e 3% em 2007.
4. Elevar em 20% a vantagem competitiva das empresas do APL.
5. Elevar em 5% o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH na região.
6. Viabilizar recursos para implementação do Plano de Desenvolvimento.

Resultados intermediários:

1. Elevar em 10% a produtividade das indústrias de bonés de Apucarana, sendo 5% no ano 2005, 3% no ano 2006 e 2% em 2007.
2. Aumentar em 15% o valor agregado das indústrias de bonés de Apucarana, sendo 5% no ano 2005, 5% no ano 2006 e 5% em 2007.

3. Elevar em 10% o volume de peças das indústrias de bonés de Apucarana, sendo 5% no ano 2005, 3% no ano 2006 e 2% em 2007.

5. INDICADORES DE RESULTADO

Neste item serão comentados os principais indicadores de resultados do Plano de Desenvolvimento, fundamentados no Projeto APL Bonés de Apucarana cadastrado no Sistema GEOR (Gestão Estratégica Orientada para resultados). Primeiramente, faz-se uma descrição de cada item. Em seguida, salientam-se as premissas que nortearam a elaboração dos resultados esperados. Por fim apresenta-se a estratégia de desenvolvimento do Plano.

5.1 Indicadores de Resultados

5.1.1 Aumento do faturamento real das indústrias de bonés de Apucarana

Meta: Elevar em 25% o faturamento real das indústrias de bonés, sendo 10% no ano de 2005, 8% no ano 2006 e 7% no ano de 2007.

Método de medição: Índice que medirá o percentual de aumento do faturamento pelas empresas ao final do projeto em relação a 2004. Dividir o faturamento pelas empresas pelo faturamento do ano anterior.

5.1.2 Aumento da comercialização dos produtos das indústrias de bonés de Apucarana

Meta: Elevar em 15% a comercialização dos produtos das indústrias de bonés, sendo 5% no ano 2005, 5% no ano 2006 e 5% em 2007.

Método de medição: Índice que medirá o percentual de aumento do número de peças produzidas e vendidas pelas empresas ao final do projeto em relação a 2004. Dividir o número de peças vendidas no início do projeto pelo número de peças vendidas no final do projeto.

5.1.3 Aumento da comercialização das indústrias de bonés de Apucarana no mercado internacional

Meta: Elevar a comercialização das indústrias de bonés, no mercado internacional, em 8%, sendo 2% no ano 2005, 3% no ano 2006 e 3% em 2007.

Método de medição: Índice que medirá o percentual de aumento do número de peças produzidas e vendidas pelas empresas ao final do projeto em relação a 2004 para o mercado externo. Dividir o número de peças vendidas no início do projeto pelo número de peças vendidas no final do projeto para o mercado externo.

5.1.4 Elevar a vantagem competitiva das empresas

Meta: Elevar em 20% a vantagem competitiva das empresas do APL.

Método de medição: percentual de participação do APL de bonés de Apucarana no mercado internacional.

5.1.5 Elevar o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH na região

Meta: Aumentar em 5% o valor do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH na região.

Método de medição: comparar o IDH atual e após a implantação do Plano de Desenvolvimento do APL – Apucarana.

5.2 Premissas para dimensionamento dos resultados

Os resultados esperados do projeto levam em conta as seguintes premissas:

- Viabilização dos recursos para implementação do Plano de Desenvolvimento do APL de bonés de Apucarana
- Redução das alíquotas de importação pelos países participantes da OMC, para o setor têxtil, prejudicando o fornecimento da matéria prima;

- Variação cambial do dólar em relação ao real; (mínimo: US\$ 2,90 e máximo: US\$ 3,10)
- estabilidade da infra-estrutura de apoio aos projetos;
- Política fiscal e tributária do Governo Federal e Estadual; Variações na política fiscal e tributária frente ao produto bonés.
- Alterações nas políticas de exportação ou produção (oferta e demanda) atraentes aos produtores de algodão. Ex.: Escassez de matéria prima.
- Instabilidade na oferta e preço dos insumos.
- Inexistência de uma política de proteção comercial frente ao mercado asiático.

5.3 Estratégia de Desenvolvimento do Plano

O foco estratégico das ações está assim direcionado:

- a) Buscar o aprimoramento do processo produtivo e da qualidade do produto;
- b) Profissionalizar e desenvolver o setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes a sustentabilidade do negócio;
- c) Sedimentar a cultura da inovação, da criação, do design e de novo modelo de gestão para manutenção e ampliação dos mercados já existentes pelo grupo;
- d) Incentivar o aumento do uso de bonés no mercado interno;
- e) Obter níveis contínuos, sustentáveis e crescentes de exportação;
- f) Realizar ações compartilhadas e de representação coletiva com todos os empresários, cooperando em prol do desenvolvimento do APL;
- g) Sedimentar a identidade do APL no mercado nacional e internacional.

6. AÇÕES PREVISTAS

Para que esses resultados sejam alcançados, propõe-se o desenvolvimento das seguintes ações:

1. Censo Econômico do Setor

a) Descrição: Sondagem e Levantamento do perfil das empresas do APL de Bonés de Apucarana

b) Coordenação: SIVALE – José Carlos de Souza; Prefeitura Municipal

c) Execução: IPARDES

d) viabilização financeira:
Governo Estadual (SEIM), SEBRAE/PR e SIVALE

Total: R\$ 28.000,00

e) data de início: junho/2005

f) data de término: setembro/2005

g) Status: em execução

h) ação relacionada ao resultado no.: 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conhecimento do Perfil do setor | |
| <input checked="" type="checkbox"/> obtenção de indicadores. | |

2. Realizar estudos sócio-econômicos sobre o APL de Bonés

a) Descrição: Realizar um estudo a partir das informações do Censo econômico e publicar um livro sobre o APL de Bonés

b) Coordenação: SEBRAE/PR

c) Execução: UEL/IPARDES

d) viabilização financeira:
Governo Federal, Governo Estadual e SEBRAE/PR

Total: R\$ 25.000,00

e) data de início: outubro/2005

f) data de término: agosto/2006

g) Status: em negociação

h) ação relacionada ao resultado no.: 1 e 2.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

Conhecimento do Perfil do setor

3. Criar logomarca do APL de Bonés de Apucarana

a) Descrição: criar a logomarca institucional do arranjo produtivo de bonés de Apucarana através de concurso aberto à comunidade.

b) Coordenação: SIVALE, Renato César Favaro

c) Execução: SIVALE

d) viabilização financeira: SIVALE, SEBRAE/PR e Centro Moda

Total: R\$ 6.700,00

e) data de início: abril/2005

f) data de término: abril/2005

g) Status: concluído

h) ação relacionada ao resultado no.: 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

outra. Por favor, informe:

4. Programa de Qualidade e Produtividade

a) Descrição: realizar a capacitação e consultoria nos processos de gestão da qualidade e produtividade

b) Coordenação: SEBRAER/PR/Centro Moda, Sr. Jayme Leonel

c) Execução: SEBRAE/PR

d) viabilização financeira:

Governo federal: R\$ 170.000,00

SIVALE, ACIA, Centro Moda, SEBRAE/PR e empresários: R\$ 85.000,00

Total: R\$ 255.000,00

e) data de início: maio/2005

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em execução.

g) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2 e 3.

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

outra. Por favor, informe:

5. Consultoria tecnológica em Gestão da Produção

a) Descrição: realizar consultoria especializada para implementação de modernas técnicas de gestão de processos, planejamento e estratégia de produção.

b) Coordenação: Jayme Leonel (empresário)

c) Execução: SEBRAE/PR

d) viabilização financeira:

Governo Federal: R\$ 170.000,00

Sivale, centro Moda, Sebrae/PR e empresários: R\$ 85.000,00

Total: R\$ 255.000,00

e) data de início: maio/2005

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em execução.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2 e 3.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- (X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo
(X) capacitação/formação (X) valorização da identidade local
(X) inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
() outra. Por favor, informe:

6. Publicação do Boletim Informativo do APL de Bonés

a) Descrição: veículo de comunicação voltado à disseminação de informações sobre o projeto de forma transparente para todas as empresas do APL e parceiros.

b) Coordenação: José Dionísio Mendes

c) Execução: SIVALE

d) viabilização financeira:

Governo Federal, Governo Estadual: R\$ 24.000,00

Prefeitura de Apucarana, SIVALE e Sebrae/PR: R\$ 9.100,00

Total: R\$ 33.000,00

e) data de início: abril/2005

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em execução.

h) ação relacionada ao resultado no.: 2 e 3.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- (X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo
() capacitação/formação (X) valorização da identidade local
() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
() outra. Por favor, informe:

7. Realização da 1a. Feira do APL de Bonés – EXPOBONÉ

a) Descrição: realizar a feira nacional de fornecedores de matérias primas para indústrias de bonés, brindes e acessórios e convenção brasileira de fabricantes de bonés, brindes e similares.

b) Coordenação: Valdenilson Vado e Domingos da Costa (empresário)

c) Execução: SIVALE

d) viabilização financeira:

Governo Federal, Governo Estadual (SEIM), Sebrae/PR, SIVALE e empresários

Total: R\$ 256.000,00

e) data de início: março/2005

f) data de término: junho/2005

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2 e 3, 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

outra. Por favor, informe:

8. Programa de Capacitação e Consultoria Empresarial

a) Descrição: treinamentos de *telemarketing*, gestão financeira e gestão de recursos humanos.

b) Coordenação: SEBRAE/PR

c) Execução: Marlon Faleiros Nolli (empresário)

d) viabilização financeira:

Sebrae/PR, ACIA e empresários

Total: R\$ 100.000,00

e) data de início: maio/2005

f) data de término: dezembro/2005

g) Status: em execução.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2 e 3

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

outra. Por favor, informe:

9. Barracão Industrial

a) Descrição: construção e implantação de barracões industriais para atender micro e pequenas empresas do APL

b) Coordenação: Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul

c) Execução: Prefeitura de Apucarana

d) viabilização financeira:

Governo Federal; Governo Estadual e Prefeitura de Apucarana

Total:

e) data de início: janeiro/2006

f) data de término: dezembro/2006

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2, 3 e 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

outra. Por favor, informe: infra-estrutura local

10. Distrito Industrial

a) Descrição: implementação de áreas com infra-estrutura em espaço disponível para atender a demanda do APL.

b) Coordenação: Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul

c) Execução: Prefeitura de Apucarana

d) viabilização financeira:

Governo Federal; Governo Estadual e Prefeitura de Apucarana

Total:

e) data de início: fevereiro/2006

f) data de término: dezembro/2006

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2, 3 e 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) promoção do mercado interno () promoção do mercado externo

() capacitação/formação (X) valorização da identidade local

() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

(X) outra. Por favor, informe: infra-estrutura local

11. Centro de Eventos

a) Descrição: Construção de um pavilhão de eventos para promoção de feiras, congressos etc

b) Coordenação: SIVALE

c) Execução: SIVALE/ACIA

d) viabilização financeira:

Governo Federal; Governo Estadual e empresários

Total:

e) data de início: fevereiro/2006

f) data de término: dezembro/2006

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2, 3 e 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo

() capacitação/formação (X) valorização da identidade local

() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

(X) outra. Por favor, informe: infra-estrutura local

12. Identidade Territorial

a) Descrição: desenvolver a identidade territorial através de portal virtual, portal da cidade, *marketing* do produto etc

b) Coordenação: SIVALE

c) Execução: SIVALE

d) viabilização financeira:

Governo Federal, Governo Municipal e empresários.

Total:

e) data de início: junho/2005

f) data de término: dezembro/2005

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2, 3 e 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

outra. Por favor, informe:

13. Aumentar o nível de escolaridade da mão-de-obra local

a) Descrição: desenvolver programas de educação para alavancar a escolaridade da mão-de-obra local.

b) Coordenação: Prefeitura de Apucarana; SIVALE; Sindicato dos trabalhadores[

c) Execução: Governo Estadual

d) viabilização financeira:

Governo Federal, Governo Estadual, Governo Municipal e empresários.

Total:

e) data de início: outubro/2005

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 5

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

outra. Por favor, informe: melhoria da qualidade de vida.

14. Instalar laboratórios no Centro Moda

a) Descrição: instalar laboratórios para atender a demanda do APL de Bonés

b) Coordenação: Centro Moda/SIVALE

c) Execução: Centro Moda

d) viabilização financeira:

Governo Federal, Governo Estadual

Total:

e) data de início: junho/2005

f) data de término: dezembro/2005

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2, 3 e 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

outra. Por favor, informe: qualificação profissional

15. Programa Extensão Industrial Exportadora

a) Descrição: Sensibilizar e promover um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos nas empresas do APL, visando incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora empresarial e estrutural no APL .

b) Coordenação: Sebrae/PR

c) Execução: Universidade Estadual de Londrina - UEL

d) viabilização financeira: MDIC, APEX e SEBRAE

Total:

e) data de início: Agosto/2005

f) data de término: Agosto/2006

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 3 e 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

- inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe: agregação de valor.

16. Prospecção do mercado internacional

a) Descrição: prospectar o mercado internacional e promover os produtos do APL nesses mercados

b) Coordenação: SIVALE/SEIM

c) Execução: Governo Federal

d) viabilização financeira:

Governo Federal

Total:

e) data de início: junho/2005

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 3 e 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

promoção do mercado interno promoção do mercado externo

capacitação/formação valorização da identidade local

inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito

outra. Por favor, informe: agregação de valor.

17. Buscar soluções para os gargalos tecnológicos

a) Descrição: viabilizar programas de desenvolvimento tecnológico industrial para aumentar a vantagem competitiva do APL de bonés

b) Coordenação: SIVALE, SETI

c) Execução: Institutos de pesquisa e desenvolvimento

d) viabilização financeira:

Governo Federal, governo Estadual e empresários

Total:

e) data de início: fevereiro/2006

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 4

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo

(X) capacitação/formação (X) valorização da identidade local

(X) inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

() outra. Por favor, informe:

18. Desenvolvimento de design

a) Descrição: incorporar conceitos de *design* aos produtos do APL local para atender à demanda internacional.

b) Coordenação: SIVALE/ACIA

c) Execução: Centro Moda

d) viabilização financeira:

Governo Federal, Governo Estadual, empresários.

Total:

e) data de início: abril/2006

f) data de término: dezembro/2006

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 4

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo

(X) capacitação/formação (X) valorização da identidade local

(X) inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

() outra. Por favor, informe:

19. Inteligência Competitiva

a) Descrição: desenvolver e implementar um núcleo de inteligência do APL com o objetivo de monitorar o mercado, inovação tecnológica, *bench star*, *bench marketing* etc.

b) Coordenação: SIVALE/ACIA

c) Execução: TECPAR/IBQP, SEBRAE

d) viabilização financeira:

Governo Federal, Governo Estadual, empresários.

Total:

e) data de início: agosto/2005

f) data de término: dezembro/2006

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 4

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo

(X) capacitação/formação (X) valorização da identidade local

(X) inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

(X) outra. Por favor, informe: melhoria da qualidade dos produtos

20. Formalização das Facções

a) Descrição: Conscientizar e viabilizar a formalização das micro e pequenas empresas informais (facções)

b) Coordenação: SIVALE/ACIA

c) Execução: SEBRAE, Prefeitura de Apucarana, ACIA

d) viabilização financeira:

Governo Federal, Governo Estadual.

Total:

e) data de início: agosto/2005

f) data de término: dezembro/2005

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2, 4 e 5.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo

(X) capacitação/formação (X) valorização da identidade local

() inovação e tecnologia (incluindo o design) (X) crédito

(X) outra. Por favor, informe: legalização das empresas informais

21. Estimular o associativismo e a cooperação

a) Descrição: promover eventos mobilizadores para disseminar a cultura do associativismo e cooperação

b) Coordenação: SIVALE

c) Execução: SIVALE

d) viabilização financeira:
SEBRAE, Sivale, Acia, Governo Estadual
Total:

e) data de início: julho/2005

f) data de término: agosto/2006

g) Status: em execução.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2, 3 e 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe: valorização do produto

22. Missões internacionais

a) Descrição: promover missões internacionais comerciais, de promoção do APL de bonés.

b) Coordenação: SIVALE/SEIM

c) Execução: SIVALE

d) viabilização financeira:
Governo Federal, Governo Estadual e empresários.
Total:

e) data de início: junho/2005

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 3 e 4.

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe:

23. Melhora da qualidade de vida dos empregados

a) Descrição: implementar programas que visem a segurança no trabalho, a prevenção de lesões por esforço repetitivo e a saúde física e mental.

b) Coordenação: SIVALE, Sindicato dos Trabalhadores

c) Execução: SENAI, SESI

d) viabilização financeira:

Total:

e) data de início: julho/2005

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 5

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe: responsabilidade social

24. Aproveitamento econômico dos resíduos industriais

a) Descrição: implementar programa para reaproveitamento econômico dos resíduos industriais e sobras visando a geração de emprego e renda.

b) Coordenação: Prefeitura de Apucarana

c) Execução: Empresários

d) viabilização financeira:

Governo estadual, Governo Municipal.

Total:

e) data de início: janeiro/2006

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 5

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) promoção do mercado interno () promoção do mercado externo

(X) capacitação/formação (X) valorização da identidade local

() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

(X) outra. Por favor, informe: emprego e renda

25. Qualificação de fornecedores

a) Descrição: implementar programas de gestão para os fornecedores de matérias-primas e acessórios do APL de bonés.

b) Coordenação: SEBRAE

c) Execução: SEBRAE, SENAI e Centro Moda

d) viabilização financeira:

Governo Federal, empresários.

Total:

e) data de início: janeiro/2006

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em negociação.

g) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2, 3 e 4.

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo

(X) capacitação/formação (X) valorização da identidade local

(X) inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

() outra. Por favor, informe:

26. Qualificação da mão-de-obra ligada à produção

a) Descrição: implementar programas de formação, qualificação da mão-de-obra do chão de fábrica.

b) Coordenação: SENAI, Centro Moda

c) Execução: SENAI, Centro Moda

d) viabilização financeira:

Governo Federal

Total:

e) data de início: agosto/2005

f) data de término: dezembro/2007

g) Status: em negociação.

h) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2, 3 e 4

i) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

() promoção do mercado interno

() promoção do mercado externo

(X) capacitação/formação

(X) valorização da identidade local

() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

(X) outra. Por favor, informe: valorização da mão-de-obra

27. Gestão do Projeto

a) Descrição: gerenciamento e acompanhamento das ações do projeto, inclusive envolvendo a realização de pesquisas em articulação com a Unidade de Estratégias e Diretrizes para levantamento de informações para aferição dos resultados.

b) Coordenação: Sebrae/PR

c) Execução: Sebrae/PR

d) viabilização financeira:

Sebrae/PR

Total: R\$ 180.000,00

e) data de início: janeiro/2005

f) data de término: dezembro/2007

g) ação relacionada ao resultado no.: 1, 2 e 3

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

() promoção do mercado interno

() promoção do mercado externo

(X) capacitação/formação

(X) valorização da identidade local

() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

(X) outra. Por favor, informe: gestão do projeto

6.1 Ações Concretizadas pelo Sebrae/PR

Paralelamente foram desenvolvidos os seguintes trabalhos de apoio tecnológicos às empresas do APL:

- Sebraetec (do ano 2000 até o momento foram atendidas 15 empresas);
- Introdução de Tecnologias para aumento da qualidade e produtividade;
- Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade – ISO 9000;
- Criação nas empresas de setor de Projeto e Desenvolvimento do Produto;
- Substituição de Modelos Operacionais e treinamento de Gestores;
- Treinamentos: PCP, Gestão da Qualidade, Rede de Agentes;
- Implantação de setor de Planejamento e PCP;
- Criação do Pólo de Confecção de Apucarana – MDIC;
- Ação de articulação local, junto à ASSIBRA, ABRAFABQ, SIVALE, ACIA, Prefeitura Municipal e MDIC/CEF na elaboração de diagnóstico das empresas e estabelecimento de plano de ações visando o desenvolvimento do APL. Por exemplo, o estabelecimento de linhas de crédito em condições compatíveis com a realidade das empresas para investimento fixo e capital giro.

6.2 Ações concretizadas pela Governança do APL de Bonés

- Evento de lançamento do APL para empresas locais;
- Concurso da Logomarca;
- PROCOMPI;
- BOLSAS do BITEC e gestão empresarial FIEP/SENAI/IEL.

7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O Plano de Desenvolvimento será gerido pela Governança do APL, através do Comitê Gestor, cujos integrantes foram elencados anteriormente. Caberá ao Comitê Gestor a articulação, negociação, acompanhamento e/ou execução e avaliação das ações através dos indicadores de resultados. As reuniões serão periódicas e contarão com a participação dos seguintes atores:

- SEBRAE/PR – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas no Paraná:
- FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná:
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.
- Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí
- ACIA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana
- Centro Moda
- FECEA
- FAP
- Prefeitura do Município de Apucarana
- ABRAFABQ
- ASSIBBRA
- SEIM – Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Assuntos de Mercosul
- IEL – Instituto Euvaldo Lodi

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 contratualizadas;
- Negociar e articular ações específicas com o gerente do Plano;
- Apoiar a gestão e o monitoramento do Plano.

8. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O acompanhamento do projeto terá como referência:

- Os dados gerais do projeto;
- Os resultados;
- A execução física;
- A execução financeira;
- O cumprimento de metas intermediárias e;
- A identificação e solução de restrições.

O monitoramento será apoiado por sistema de informações gerenciais, em meio eletrônico. Será 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/UF e aos parceiros, como instrumento de apoio à gestão. Será realizada a avaliação de resultados (finalísticos, intermediários e das metas das ações) bem como demais aspectos relacionados à eficiência, eficácia, efetividade e economicidade das ações do APL.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. IDS Discussion Paper, n. 120, 2000. Disponível em: www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp120.pdf.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Arranjos Produtivos Locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense na década de 90**. IPARDES, Curitiba, 2003.

_____. **Panorama regional da indústria paranaense: 1995-2002**. IPARDES, Curitiba, 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Sistema Alice Web**. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de informações Sociais**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/EstudiososPesquisadores/PDET/Acesso/RaisOnLine.asp>

SEBRAE. **Termo de referência para atuação do sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais**. Sebrae, Brasília, 2003. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/download/termo_referencia_apl.pdf.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas de MPME em *clusters* industriais. In: **políticas para promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME**. Disponível em: http://redesist.ie.ufrj.br/nts/nt33/F24_Suzigan.PDF.

TEIXEIRA, S. Q. M. B.; KRETZER, J. Estudo de caso do arranjo produtivo de confecção de bonés em Apucarana/PR: uma análise da forma de governança e do mecanismo de aprendizado. In: **2º Seminário itinerante de Economia – IPARDES**. Toledo-PR, 2004.

ANEXOS

A1 – Descrição das Classes CNAE envolvidas diretamente com o Arranjo Produtivo de Bonés de Apucarana segundo o IBGE

A.1.1 Classe 18.12 - Confeção de peças do vestuário - exceto roupas íntimas, blusas, camisas e Semelhantes.

Esta classe compreende:

- A confecção de artigos do vestuário masculino, feminino e infantil (vestidos, saias, calças, ternos, casacos, etc.), confeccionados com qualquer tipo de material (tecidos planos ou tecidos de malha natural ou sintética, couros, etc.);
- A confecção de roupas para recém-nascidos;
- Esta classe compreende também:
- A montagem de vestidos, saias, calças, ternos ou outras peças do vestuário (costura) e;
- Os serviços de facção de vestidos, saias, calças, ternos ou outras peças do vestuário.

A.1.2 Classe 18.21 – Fabricação de acessórios do vestuário

- Esta classe compreende:
- A fabricação de gravatas e lenços para todos os usos;
- A fabricação de cintos, suspensórios, luvas (inclusive de couro), etc;
- A fabricação de leques, xales e echarpes;
- A preparação de peles e a fabricação de artigos de peleteria;
- A fabricação de chapéus e suas partes, boinas, **bonés**, gorros, etc., de qualquer material.

A.1.3 Classe 18.22 – Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal

Esta classe compreende:

- A confecção de luvas, aventais, óculos, máscaras protetoras, protetores auditivos, cintos de segurança e semelhantes;
- A fabricação de artefatos de não-tecidos (falsos tecidos) para uso médico-hospitalar (aventais, gorros, máscaras protetoras e semelhantes)

A.1.4 Classe 52.32 – Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos

Esta classe compreende:

- O comércio varejista de artigos do vestuário novos, de qualquer material, tais como vestidos;
- Blusas, calças, roupas íntimas, uniformes escolares e similares;
- O comércio de complementos do vestuário, de qualquer material, tais como gravatas;
- Cintos, lenços, meias, sombrinhas e guarda-chuvas, chapéus, luvas e similares.

ANEXO 1

GOVERNANÇA DO APL DE BONÉS DE APUCARANA

Arranjo Produtivo Local - APL Bonés de Apucarana

Lista de Participantes da Governança:

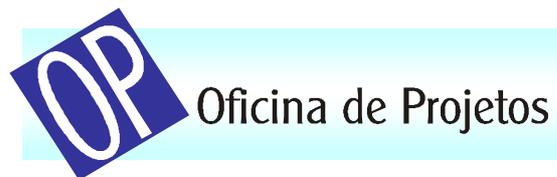
	Participante	Entidade / Empresa	e-mail	Telefone
1	Antonio Carlos Lopes Mendes	Codea	carlosm@apucarana.pr.gov.br	3427-9169 // 9114-1914
2	Antonio Pereira da Silva	Fecea	apsilva@fecea.br	9962-7495 // 3423-7277
3	Élio Pinto	Elisil Uniformes // Sivale	elio@elisil.com.br	3422-3222 // 9974-0322
4	Hermes Schneider	Fap	hermes.sch@fap.com.br	3033-8900 // 44-9951-4400
5	Jayme Leonel	Milano Bonés // Abrafab'q	jayme@italiamilano.com.br	3423-2211 // 9974-0495
6	Jerson Cavalieri	Atenas Bonés	atenasnet@uol.com.br	3424-9808 // 9974-6186
7	João Antonio Januário Rocha	Banco do Brasil	januariobb@bol.com.br	3423-4500 // 9974-0643
8	João Begalli Neto	Bonelli	begalli@bonellibones.com.br	3422-8422 // 9975-3420
9	João Marafigo	Prefeitura de Apucarana	joaommarafigo@uol.com.br	3422-3000 // 9108-6845
10	Joaquim Rosa Silva	Taicry Máquinas	taicry@uol.com.br	3422-2717 // 9974-2294
11	José Carlos de Souza	JCN Bonés	maluthan@net21.com.br	3426-2244
12	José Dionísio Mendes	Panda Plast	pandaplast@brturbo.com.br	3427-9394 // 9974-4336
13	José Henrique Martins	Sebrae	jmartins@pr.sebrae.com.br	3422-4439 // 9973-1610
14	Julio Cesar Mariano	Griffe Company	griffecompany@uol.com.br	3424-4712 // 9919-7919
15	Luiz Henry Monken e Silva	Fap	lhm.silva@fap.com.br	3033-8900

Plano de Desenvolvimento do APL de Bonés de Apucarana – Paraná

16	Márcia Aparecida Kulka	Senai / Sesi	marcia.kulka@sesipr.org.br	3423-6600
17	Maria Abigail Fortuna	Titus Jeans // Sivale	maria@titus.com.br	3422-2228 // 9974-0457
18	Maria Isabel Lopes	Novo Século // Acia	isabel@lenix.com.br	3033-9000 // 9116-1144
19	Marlon Falleiros Nolli	Bunnet Bonés // Assibbra	bunnet@net21.com.br	3423-5677 // 9974-2749
20	Nereide Souza M Brandalise	Cara Metade	caramettade@uol.com.br	3423-3086
21	Osmar Dalquano Junior	Sebrae	odalquano@pr.sebrae.com.br	3422-4439 // 9916-3240
22	Paulo Francisco Di Chiara	Sebrae	pchiara@pr.sebrae.com.br	3373-8000 Londrina
23	Paulo Kem Watanabe	Caixa Econômica Federal	paulo.watanabe@caixa.gov.br	3423-3600 // 9974-1098
24	Renato Cezar Fávero	Mury Bonés	renato@murybones.com.br	3426-2726 // 9919-9791
25	Rui Antônio Auer	Centro Moda	auer@sociesc.com.br	3423-6161 // 8403-9717
26	Sebastião Luiz Fante	Dicatex	dicatex@dicatex.com.br	3422-6218 // 9974-0403
27	Silvio Akira Watanabe	Kyoodai Bonés // Abrafab'q	silvioakira@kyoodai.com.br	3423-2021 // 9974-2824
28	Valdenilson Domingos da Costa	Boneon Acessórios	vado@boneon.com.br	3423-0001 // 3426-8811
29	Valdir Rodrigues dos Santos	Soccer Bonés // Assibbra	soccer@soccerbrindes.com.br	9974-2823

ANEXO 2

PRINCIPAIS ESTUDOS REALIZADOS NO APL DE BONÉS DE APUCARANA



Relatório/Documentação



Oficina de Planejamento Estratégico:

Crocomo Consultoria e Treinamento S/C Ltda

Rua Boa Morte, 1720 – Apto. 131 – Centro

Cep: 13400-140 – Piracicaba – SP

ccrocomo@terra.com.br

(19) 3433.1404

Plano Estratégico de Ação do Setor de Bonés de Apucarana

Arranjo Produtivo Local

Apoio: SEBRAE-PR

MODERADOR: CELSO ROBERTO CROCOMO

Apucarana - PR

04 e 05 de junho de 2004

1 – Apresentação

Nos dias 04 e 05 de junho de 2004, no Hotel Fazenda Ubatuba em Apucarana - PR, foi realizada uma Oficina de Planejamento com o propósito de elaborar um Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor de Bonés do município, no âmbito de atuação do SEBRAE-PR na abordagem dos Arranjos Produtivos Locais-APL .

Participaram da abertura representantes do SEBRAE-PR e da Governança do APL, agradecendo a presença e a disposição de todos em contribuir para a construção do plano de ação e enfatizando a importância do objetivo desta oficina de avaliar e planejar o ordenamento dos trabalhos do Setor de Bonés de Apucarana.

A palavra foi então passada ao moderador, que enfatizou o valor e as bases do enfoque participativo. Em seguida, os participantes se apresentaram (Painel 03).

Foi feita uma breve exposição sobre o roteiro metodológico proposto para o planejamento estratégico, as técnicas de visualização e documentação utilizadas para o trabalho em grupo no enfoque participativo, estruturando-se o programa de trabalho (Painel 04).

Os trabalhos foram iniciados por meio de sessões livres de coleta e estruturação de idéias para a realização da análise da situação. Para isso foram identificados os produtos do Setor, os clientes e suas necessidades (Painéis 05 e 06). Em seguida os participantes refletiram sobre as forças restritivas e ameaças (Painéis 07 e 08). As idéias

dos participantes foram registradas em um painel e organizadas segundo áreas temáticas. As situações desfavoráveis, se não eliminadas ou evitadas pelo Setor, podem afetá-lo negativamente.

Em seguida, identificaram-se os recursos internos do Setor e do ambiente e seus grupos de poder: as forças impulsoras-fortalezas e oportunidades (Painéis 09 e 10). As situações favoráveis, se adequadamente aproveitadas pelas indústrias, podem influenciar o Setor positivamente.

Estas informações e avaliações devem ser criteriosamente estudadas, interpretadas e registradas para posterior aplicação na seqüência do processo do planejamento estratégico.

Finalizando a etapa de análise da situação atual, foi feita uma análise de alternativas, considerando-se as necessidades dos clientes e entendendo as forças restritivas e as ameaças como premissas de danos e as forças impulsoras e oportunidades como premissas ofensivas. Fundamentados por este quadro analisado, os participantes identificaram os assuntos estratégicos reunindo temas críticos que, por seu caráter, podem ter um impacto excepcional sobre o Setor e seus clientes, identificando as áreas (opções) estratégicas para atuação, sistematizando então os grandes componentes diretivos do plano (Painel 11).

Tendo por base a visão de futuro do setor, foi definido, em momento anterior à oficina, o propósito do APL - Bonés de Apucarana, ou seja, a descrição das suas funções, de acordo com os valores e expectativas dos grupos participantes (Painel 12): “Promover e consolidar o desenvolvimento econômico sustentável do Setor de Bonés de Apucarana, como centro de excelência, trabalhando coletivamente, com crescente participação no mercado”.

Iniciando a etapa final de trabalho, o planejamento de um programa voltado ao desenvolvimento do Setor de Bonés de Apucarana, foi feita uma breve exposição sobre a estrutura da proposta, definindo-se, com uma visão estratégica de longo prazo o alcance do Propósito do APL-Bonés de Apucarana.

Com uma visão tática, gerenciável em médio prazo, foram definidos os **Componentes Estratégicos** a serem alcançados segundo quatro eixos diretivos (Painel 13):

Gestão - Profissionalizar e desenvolver o setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes a 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

Com uma visão de curto prazo, foram planejadas as principais ações a serem implementadas para se alcançar os resultados segundo os quatro eixos diretivos (Painel 14).

Na última etapa da Oficina, foram identificados os responsáveis e colaboradores para a seqüência do processo de planejamento e implementação do Plano (Painel 15).

Na etapa seguinte do processo do APL, os componentes estratégicos darão origem a projetos que terão o foco no desenvolvimento das ações de curto, médio e longo prazos atendendo as necessidades dos grupos e do APL. Serão necessárias as definições dos envolvidos na execução das atividades, dos recursos necessários, do tempo necessário, do período mais recomendado para a realização das mesmas, da articulação das atividades entre si e da avaliação dos períodos de execução considerados críticos (Painel 16).

O processo de tomada de decisões consensuais em grupo, a integração e a excelente comunicação entre todos os envolvidos, possibilitaram a elaboração de uma estratégia de ação consistente com as etapas de trabalho lógicas e interligadas, desenvolvidas durante a Oficina.

Ao final, os participantes fizeram uma avaliação positiva da oficina e manifestaram a satisfação com os resultados alcançados (Painel 17).

O interesse e a dedicação dos participantes asseguraram o elevado nível de qualidade dos trabalhos realizados.

O excelente trabalho de organização e apoio de toda a equipe do SEBRAE-PR contribuiu significativamente para o sucesso do evento.

Dispõem assim os responsáveis pelas Indústrias de Bonés de Apucarana de um conjunto de atividades que deverão nortear não apenas as atividades inovadoras, mas também as atividades rotineiras preocupadas com a qualidade e sustentabilidade do Setor.

Este relatório é constituído basicamente do registro de todos os painéis de documentação das etapas de análise e de planejamento elaborados pelos participantes com o apoio da moderação.

Celso Roberto Crocomo

Moderador

2 – Conteúdo

- 1- Apresentação**
- 2- Conteúdo**
- 3- Participantes da Oficina**
- 4- Objetivo e Programa da Oficina**
- 5- Clientes e Produtos**
- 6- Necessidades dos Clientes**
- 7- Análise de Situação: Forças Internas Restritivas**
- 8- Análise da Situação: Situações Externas Desfavoráveis**
- 9- Análise de Situação: Forças Internas Impulsoras**
- 10- Análise de Situação: Situações Externas Favoráveis**
- 11- Identificação dos Componentes Estratégicos**
- 12- Propósito do APL-Bonés de Apucarana**
- 13- Componentes Estratégicos**
- 14- Plano de Ação: Componentes e Atividades**
- 15- Matriz de Responsabilidades/Cooperação**
- 16- Plano Operacional / Controle**
- 17- Avaliação Final**

3 - Participantes da Oficina

	Participante	Entidade / Empresa
30	Antônio Carlos Lopes Mendes	Prefeitura de Apucarana
31	Cristiane Stainsack	Iel / Pr
32	Daniel Castello	Iel / Pr
33	Élio Pinto	Sivale
34	Hermes Schneider	Fap
35	Jayme Leonel	Abrafab'q
36	Jerson Cavaliere	Atenas Bonés
37	João Antonio Januário Rocha	Banco do Brasil
38	Julio Cesar Mariano	Dicatex
39	Maria Isabel Lopes Garcia	Acia – Apucarana
40	Marlon Falleiros Noll	Assibbra
41	Nereide Souza M Brandalise	Cara Metade
42	Osmar Dalquano Junior	Sebrae
43	Paulo Francisco Di Chiara	Sebrae
44	Paulo Kem Watanabe	Caixa Econômica Federal
45	Pedro Andriolli Silva	Senai
46	Rogério Ribeiro	Fecea
47	Rui Antônio Auer	Centro Moda
48	Silvio Akira	Kyoodai Bonés
49	Valdenilson Domingos da Costa	Boneon Acessórios

4 - Objetivo e Programa

Objetivo da Oficina:

Elaborar, de forma participativa, o Plano Estratégico de Ação para o Desenvolvimento Sustentável do Setor de Bonés de Apucarana

Programa de Trabalho:

04 e 05 de junho de 2004

Dia 04/06

- Abertura
- Organização da Oficina
- Princípios Básicos do Trabalho Participativo
- Análise do Setor
 - Produtos e Clientes
 - Forças Restritivas e Ameaças
 - Forças Impulsoras e Oportunidades

Dia 05/06

- Identificação dos Componentes Estratégicos
- Plano Estratégico
 - Objetivos
 - Atividades
- Matriz de Responsabilidades
- Encaminhamentos / Próximos Passos
- Encerramento

5 – Clientes e Produtos

Quem são os clientes do Setor Bonés de Apucarana?

Clientes: Os clientes foram identificados segundo o tipo de produto: promocional, moda ou profissional

Promocionais	Moda	Profissionais
<ul style="list-style-type: none"> - Grandes Empresas - Políticos - Bancos - Órgãos públicos - Universidades americanas (Potenciais) - Clubes esportivos, estrangeiros (Potenciais) 	<ul style="list-style-type: none"> - Magazines - Griff - Atacadistas - Universidades americanas (Potenciais) 	<ul style="list-style-type: none"> - Exército - Empresas - Hospitais - Restaurantes - Hotéis - MST - Universidades americanas (Potenciais)

Quais são os produtos oferecidos por nossas indústrias?

Produtos:

- Bonés
- Chapéus
- Viseiras
- Bandanas
- Boinas
- Tocas (gorros)

6 – Necessidades dos Clientes

Quais são as necessidades de nossos clientes não atendidas ou atendidas mesmo que de forma não satisfatória?

ATENDIDAS

- **Preço**
 - Preço competitivo

- **Produto**
 - Inovação, design
 - Qualidade melhorada continuamente
 - Qualidade nos bonés promocionais
 - Produto confortável
 - Saúde, conforto, estética, beleza, proteção (forma geral)

- **Atendimento**
 - Pronto atendimento
 - Prestar serviços de orientação e informação (cores, tecidos, modelo)
 - Rapidez no atendimento ao cliente (no 1º contato)
 - Amostras muito bem elaboradas
 - Pontualidade na entrega

- **Marketing**
 - O boné vende a imagem do cliente

- **Capacidade produtiva**
 - Capacidade de atender “grandes pedidos”

NÃO ATENDIDAS

- **Pontualidade**

- Pontualidade entrega
- Prazo de entrega a grandes e pequenos clientes

- **Produto**

- Qualidade, não compatível com a amostra
- Poucas empresas atendem as diferenças de clima, regionalismos, etnias, tamanhos

- **Credibilidade**

- Segurança na negociação
- Credibilidade da empresa no mercado

7 - Análise da Situação:

Forças Restritivas

Os participantes analisaram os principais problemas internos do Setor, identificando aspectos negativos ou forças restritivas, que devem ser minimizados para evitar influência negativa sobre seu desempenho. As idéias foram agrupadas em áreas temáticas.

Controle de qualidade

- Empresas do Setor não fazem análise (inspeção visual) da matéria prima
- Controle de qualidade somente no produto final *
- Utilização de sistemas da qualidade (Iso 9000) como marketing não como ferramenta de gestão

Tecnologia

- Inexistência de pesquisa e desenvolvimento em novos produtos *
- Ausência de máquinas e equipamentos específicos para bonés
- Dificuldade de acesso a máquinas de alta tecnologia *
- Baixos investimentos em modernização (máquinas e equipamentos)
- Baixa utilização do “centro moda” para pesquisa e desenvolvimento
- Poucas análises de resultados entre competidores nacionais com internacionais
- Padrões de produtos não definidos

Gestão

- Gestão empresarial não profissional *
- Parte dos empresários não reinvestem
- Dificuldade na formação do preço de venda
- Despreparo empresarial na gestão administrativa e financeira *
- Não planejamento da produção
- Empresário “focado” dentro da fábrica e desatento com movimentos do mercado

Cooperação

- Desunião do setor *
- Dificuldade de união dos empresários *
- Inexistência de dados confiáveis da atividade
- Dificuldades na articulação para financiamentos adequados
- Falta de representatividade nacional

Marketing

- Falta plano de marketing para aumento do uso do boné *
- Falta de valorização do produto da capital do boné
- Falta de vendedores especializados em comércio exterior

Mão de Obra

- Baixa qualificação da mão de obra *
- Falta de mão de obra especializada
- Inexistência de banco de dados de mão de obra

Informalidade

- Existência de atividades informais no setor (máquinas, pessoal, empresa)
- Alto grau de informalidade *
- Pirataria prejudica a imagem do setor no mercado

Obs. (*) - *problemas mais graves, comprometedores do bom desempenho das indústrias, segundo a visão dos participantes*

8 - Análise da Situação: Situações Desfavoráveis

Focalizando o ambiente externo relacionado ao Setor, os participantes analisaram a atual conjuntura, identificando as principais situações desfavoráveis à sua atuação, que se não forem eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem se tornar em ameaças e, portanto, afetá-lo negativamente. Os vários aspectos identificados foram agrupados em áreas temáticas.

Crédito

- Falta de financiamentos em condições compatíveis as empresas do setor
- Crédito caro e seletivo

Fiscal

- Carga tributária excessiva
- Falha na tributação do ICMS (para o setor)

Conjuntura

- Ambiente econômico

Concorrência

- Existência de incentivos fiscais em estados concorrentes
- Concorrência – Interna: Caicó; Externa: China, etc.
- Concorrência predatória com a economia informal
- Falta de barreiras a entrada

Costumes

- Falta de cultura do uso do boné

Fornecedores

- Dificuldade de articulação com fornecedores
- Existência de poucos fornecedores de tecidos

Legislação trabalhista

- Legislação trabalhista inadequada / protecionista

9 - Análise da Situação:

Forças Impulsoras

Os participantes manifestaram suas idéias quanto aos aspectos que contribuem para a sustentabilidade do Setor, considerados como forças impulsoras, que devem ser otimizadas para maximizar seu desempenho. As idéias foram agrupadas em áreas temáticas.

Identidade

- Identidade de Apucarana como capital do boné
- Proximidade das empresas
- Grande número de empresas do setor

Infra-estrutura

- Cadeia de produção inteira disponível
- Atratividade alta para fornecedores
- Maior capacidade de investimento no setor no país
- Alta capacidade de produção
- Alta flexibilidade de organização dos fatores de produção (métodos / processos)
- Existência de fornecedores locais (atacado, peças, máquinas, pessoas)
- Instalação do SICOOB

Educação e tecnologia

- Centro Moda

Cooperação

- Entidades e empresários mobilizados no APL
- Existência de Associações – Abrafab'q e Assibbra

EMPREENDEDORISMO

- Know How e espírito empreendedor
- Criatividade do setor
- Nível de qualidade dos produtos

Mercado

- Alta capacidade de atender a diversidade do mercado
- Alta participação no mercado nacional (mínimo 50% - 80%)
- Alguma experiência de exportação

Geração de Empregos

- Alto potencial de geração de emprego e renda
- Mais de 10.000 trabalhadores no setor

10 - ANÁLISE DA SITUAÇÃO: SITUAÇÕES FAVORÁVEIS

Os participantes manifestaram suas idéias quanto às situações externas favoráveis, existentes e potenciais, que se adequadamente aproveitadas pelo Setor, podem se tornar em oportunidades e, portanto, influenciá-lo positivamente. Os aspectos favoráveis foram tematicamente agrupados.

Mercado interno

- Mercado com grande potencial de crescimento
- Melhor utilização do mercado “esportivo” kit’s com boné
- As griffes consideram o boné como parte do vestuário
- Aumento do uso de bonés no Brasil
- Aumento de mercado interno pela dificuldade nas informações

Mercado externo

- Mercado americano 55 bilhões de dólares. Fonte ABIT (inexplorado)
- Alterações nas alíquotas e no sistema de cotas
- Facilidade para exportação (Brasil bola da vez)
- Muitos incentivos para exportação
- Alça
- Participação em eventos internacionais com subsídios (Apex – Vestpar)

Costumes

- Mudança comportamento do mercado privilegiado qualidade e diferenciação

Políticas públicas

- Apoio institucional ao APL – Bonés Apucarana

11- Identificação dos Componentes Estratégicos

Focalizando o ambiente interno e externo, os participantes identificaram os assuntos estratégicos reunindo temas críticos que, por seu caráter, podem ter um impacto excepcional sobre o setor e seus clientes.

Os vários temas identificados foram agrupados em componentes estratégicos:

NECESSIDADE DOS CLIENTES	FORÇAS RESTRITIVAS	AMEAÇAS	FORÇAS IMPULSORAS	OPORTUNIDADES	COMPONENTES ESTRATÉGICOS
--------------------------	--------------------	---------	-------------------	---------------	--------------------------

Pontualidade	Mão de obra		Empreendedorismo		Gestão
	Gestão		Geração de empregos		
	Informalidade				

Marketing Preço Atendimento	Marketing	Concorrência Costumes	Mercado	Mercado interno	Mercado
			Identidade	Mercado externo	
				Costumes	

Produto	Controle de qualidade		Educação e tecnologia		Tecnologia
Capacidade produtiva	Tecnologia		Infra estrutura		

Credibilidade	Cooperação	Fiscal	Cooperação	Políticas públicas	Cooperação
		Conjuntura			
		Legislação trabalhista			
		Fornecedores			
		Crédito			

12 – Propósito do APL-Bonés de Apucarana

Tendo por base a visão de futuro do setor, os participantes identificaram, em momento anterior à oficina, o propósito do APL - Bonés de Apucarana, ou seja, a descrição das suas funções, de acordo com os valores e expectativas dos grupos participantes

Propósito:

Promover e consolidar o desenvolvimento econômico sustentável do Setor de Bonés de Apucarana, como centro de excelência, trabalhando coletivamente, com crescente participação no mercado

13 – Componentes Estratégicos

Tendo com uma visão estratégica de longo prazo, o alcance do Propósito do APL-Bonés de Apucarana, o grupo definiu, com uma visão tática, gerenciável em médio prazo, os objetivos dos Componentes Estratégicos a serem alcançados segundo os quatro eixos diretivos

Gestão

- ***Profissionalizar e desenvolver o setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes a 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***

14 – Plano de Ação: Componentes e Atividades

Com base no cenário analisado, os grupos identificaram as atividades necessárias para o alcance de cada um dos Componentes estratégicos, entendo que:

- as forças internas devem tirar o maior proveito das oportunidades
- é preciso melhorar as fraquezas para tirar proveito das oportunidades
- as forças internas devem anular as ameaças ou reduzir seus impactos
- na relação fraquezas/ameaças talvez seja necessário adotar medidas defensivas

GESTÃO	
Governança	Colaboradores
Jayme, Jerson, Osmar	Dinah
Objetivo: Profissionalizar e desenvolver o setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes a sustentabilidade do negócio	
Atividades	
Participar de treinamento empresarial e cursos de formação profissional	
Conscientizar da necessidade de buscar consultorias externas	
Aprimorar metodologia de produção	
Promover a conscientização da visão holística	
Oportunizar ingresso de novos talentos	
Dominar a formação de custos	

Realizar um diagnóstico para levantamento das necessidades do setor
Articular com órgãos públicos ações para formalização do setor
Conhecer o papel das entidades empresariais
Participar de programas de integração universidade / fábrica

MERCADO	
Governança	Colaboradores
Akira, Paulo Di Chiara, Júlio, Nereide, Rogério	Daniel
Mercado Externo	
Objetivo: Obter níveis contínuos, sustentáveis e crescentes de exportação	
Atividades	
Garantir produção com volume, qualidade e desenvolvimento adequado à exportação	
Escolher mercados alvo para mapeamento de clientes, produtos e oportunidades	
Articular / negociar com instituições, apoios para participações em eventos	
Capacitar os empresários para lidar com exportação	
Desenvolver a logística de exportação	
Realizar missões comerciais para estabelecer contatos para comercialização	
Participar em rodadas de negócios e feiras internacionais	
Mercado Interno	
Objetivo: Incentivar o aumento do uso de bonés no mercado interno	
Atividades	
Desenvolver ações de comunicação que criem o costume do uso de boné em crianças e jovens	
Mapear padrões de consumo para identificação de nichos	
Criar uma marca coletiva do APL de Bonés de Apucarana	
Fortalecer a imagem de Apucarana	
Criar estratégias de e-business (venda pela internet)	

Desenvolver nos empresários a visão de venda consultiva
Desenvolver representantes comerciais com visão de venda consultiva
Melhorar consistentemente a qualidade do atendimento nas empresas
Desenvolver uma estratégia de pesquisa com instituto especializado
Realizar uma pesquisa de mercado sul / sudeste
Realizar palestras sobre mercados para os empresários

TECNOLOGIA	
Governança	Colaboradores
Rui Auer, Pedro, Elio Pinto, Maria Isabel	Devair, Alexandre
Objetivo: Buscar e disseminar constantemente a excelência do desenvolvimento tecnológico	
Atividades	
Tornar o centro moda um centro de excelência em pesquisa, desenvolvimento e disseminação de tecnologia	
Identificar e manter parceria com instituições de tecnologia internacional que seja uma referência no setor (programas de intercâmbio, ex. IBQP/PR)	
Obter domínio de materiais e técnicas de produção para exportação (entretela de memória, aba americana)	
Diagnosticar qual o nível de tecnologia existente no setor	
Buscar linhas de crédito que permitam o acesso das empresas a alta tecnologia	

COOPERAÇÃO	
Governança	Colaboradores
Márlon, Hermes, Januário, Carlos, Paulo Watanabe	Cristiane

Objetivo: Realizar ações compartilhadas e de representação coletiva com todos os empresários, cooperando em prol do desenvolvimento do APL
Atividades
Elaborar projetos coletivos para busca de recursos (finaciamento, tecn., infra estrutura)
Fortalecer a cooperação das empresas com entidades locais (assoc. universidade, etc)
Realizar ações de associativismo
Promover eventos mobilizadores através da disseminação de melhores práticas de associativismo e cooperação
Formar lideranças empresariais
Desenvolver projetos de desenvolvimento sustentável (meio ambiente)
Criar programas de responsabilidade social nas empresas (instituir prêmio)
Realizar um estudo detalhado do APL (dados, características, impactos)
Articular politicamente subsídios, incentivos para todas as empresas do setor
Criar serviços de informações / orientações na área tributária, exportação, trabalhista, etc.
Realizar uma ação social coletivamente (marketing)

15 – Matriz de Responsabilidades/Cooperação

Componente	Envolvidos	
	Governança	Colaboradores
Gestão	Jayme Jerson Osmar	IEL SENAI E CETIQT SOCIESC MDIC
Mercado	Rogério Akira Paulo Di Chiara Júlio Nereide	ABIT IEL APEX VESTPAR
Tecnologia	Rui Auer Pedro Andriolli Élio Pinto Maria Isabel	IEL SEBRAE
Cooperação	Hermes Marlon Januário Carlos Mendes Paulo Watanabe	IEL Secretaria Planejamento Estado

16 – Plano Operacional / Controle

Dando continuidade ao trabalho conjunto os participantes deverão, logo após a oficina de planejamento, detalharem as atividades em nível operacional, elaborando o Plano de Atividades:

1. revendo o conjunto de atividades necessárias para cada Objetivo a ser alcançado
2. identificando as subatividades relevantes para a realização de cada atividade
3. detalhando as responsabilidades pela execução das atividades/subatividades
4. descrevendo a situação esperada de cumprimento de cada subatividade/atividade
5. cronograma
6. recursos necessários

Atividades/ Subatividades	Responsáveis	Situação esperada de cumprimento	Cronograma	Recursos necessários
------------------------------	--------------	-------------------------------------	------------	-------------------------

Recomenda-se para isso, ainda trabalhando no enfoque participativo, a continuidade da lógica de detalhamento de todo o conjunto de atividades do Plano. É de fundamental importância que grupos de trabalho tenham a oportunidade de estruturar logicamente conjuntos de subatividades, necessárias e suficientes para o alcance da situação esperada de cumprimento em relação a cada uma das atividades previstas para todos os resultados que compõem a estratégia elaborada. A situação esperada de cumprimento (antecipação dos resultados), poderá ser utilizada como um indicador de processo.

O processo de revisão e atualização das ações deverá então ser sistematizado durante o ciclo de vida do Plano.

O Plano deve conter em si as condições para seu controle através de parâmetros que servirão para comparação com o realizado:

a) Que espécies de informações de “feedback” devem ser prestadas periodicamente a cada responsável, a fim de que se possa verificar se os resultados reais estão sendo alcançados de acordo / em desacordo com a parte do plano pelo qual é responsável.

b) Com que frequência cada componente das informações de controle será fornecido.

c) Como devem os componentes das informações de controle ser apresentados, a fim de que se possa:

-compreendê-los facilmente;

-observar ao mesmo tempo as informações importantes e as respectivas relações.

d) Fixar a data em que se deve ser feita uma análise geral de resultados em confronto com os parâmetros do plano.

e) Determinar quais e como os elementos de resultados devem alimentar o Sistema de Informações de Marketing (Feedback).

17- Avaliação Final da Oficina

Rica

Rico em sugestões

Aprendizado

Parabéns

Construtiva

Cooperação

Sucesso

10

Mil

Valeu

Um grande passo do APL Bonés de Apucarana

Aproveitamento do tempo 100%

Temos um time de resultados

Caminho

Identificado, comprometido

Vale a pena o desafio

Científico

Projeto

Necessitará de comprometimento de todos para o sucesso do APL

Todos envolvidos nas ações do planejamento

Ações + claras a partir de hoje

Desafiador

Realizado com expectativa

Perfeita integração do grupo

Mudança essencial na direção do APL

Resultado: Bom

Acrescentou: organização das idéias o que nos dá o controle das ações e a direção desejada,
este é o fruto do planejamento

Seriedade

Resultados obtidos são condizentes com as expectativas

Metodologia adequada e extremamente fixadora

O planejamento é ótimo espero que não pare na metade, por não conseguir unir os
empresários

União empresas e entidades para concretizar APL

Alcançou os objetivos propostos

A importância do trabalho realizado em grupo

Início eficaz que será a diferença

Das diversas idéias, nascem grandes projetos

Mais conhecimento de grande valia

Interação entre os participantes

Informações preciosas

Demonstração de comprometimento

Extremamente proveitoso

Excelente fusão de idéias

Promissor

Somos o que fazemos,

mas somos principalmente o que fazemos para mudar o que somos!