

## 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.