

## **GOVERNANÇA EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: O CASO DO APL DE BONÉS DE APUCARANA**

Rosimeiri Naomi Nagamatsu – UTFPR

Luis Mauricio Resende – UTFPR

Kazuo Hatakeyama – UTFPR

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo analisar a importância e influência da governança em sistemas de empresas que trabalham em rede (aglomerados produtivos) assim como analisar o trabalho desenvolvido pela governança do aglomerado produtivo de confecção de bonés da cidade de Apucarana – Brasil. Para tanto, foi elaborado um referencial teórico com uma revisão sobre os conceitos e bases teórica de cultura organizacional, governança e aglomerados produtivos, que permitiram compreender a importância de seus elementos estratégicos. Foi identificada uma série de fatores estratégicos que afetam sua governança. Foi analisado o aglomerado produtivo de bonés de Apucarana, sua estrutura de governança e ações desenvolvidas a partir de sua formação. Em relação à sua estrutura de coordenação pode-se considerar consolidada, com elevado índice de confiança entre seus membros observados nas ações conquistadas pelo seu comitê gestor.

### **Introdução**

As mudanças no cenário econômico mundial com o rápido avanço da globalização e da competitividade internacional exigem maior agilidade das empresas. Por isso, de um modo geral, as organizações vêm se desenvolvendo em busca de estratégias competitivas para atender as crescentes necessidades sociais e humanas.

Vários autores vêm pesquisando o desenvolvimento regional por meio do trabalho organizado em redes de cooperação. Marshall (1985) publicou em 1917 seus estudos sobre distritos industriais, Porter (1986) pesquisou clusters e agrupamentos produtivos, Casarotto Filho & Pires (1998) publicaram seus estudos sobre redes de trabalho *topdown*. Em resumo, esses autores descreveram as vantagens competitivas que um aglomerado produtivo traz às empresas de um mesmo setor instalado numa mesma

região geográfica, como vantagens logísticas, de fornecedores, mão de obra especializada e conhecimento tácito regionalizado.

Porter (1999) ressalta que tanto a eficácia operacional como a estratégia são importantes para o desempenho, pois é o objetivo primordial de todas as empresas. Cita também que a presença de setores correlatos e instituições de apoio numa mesma região geográfica é um fator de vantagem competitiva. Por meio do fluxo de informação e do intercâmbio técnico acelera a inovação, além disso, aumenta as chances das empresas desenvolverem novas habilidades e se constitui em fonte de entrantes que trarão uma nova abordagem para a competição.

O trabalho conjunto e colaborativo é uma das estratégias dos Arranjos Produtivos Locais – APLs, que visa o fortalecimento de setores produtivos de uma microrregião.

A idéia do APL vem justamente do aprimoramento das organizações frente ao mercado competitivo pelo aspecto espacial local e pelas relações de poder ressaltado pela forma de governança híbrida (pública-privada). (CAMPOS, 2006)

Partindo-se do princípio que o APL de confecção de bonés de Apucarana desenvolve trabalho conjunto há quatro anos, esse artigo tem como objetivo analisar o trabalho desenvolvido pela governança do APL de confecção de bonés de Apucarana no Estado do Paraná.

## **1. Aglomerados Produtivos: conceitos e definições**

Os APLs caracterizam-se por apresentarem entre si especialização produtiva, articulação, interação, cooperação e aprendizagem e com outros atores como governo, associações empresariais, instituições de financeiras, ensino e pesquisa.

Representam uma nova forma de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas e aponta para os novos papéis das empresas, do governo e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade (ERBER, 2008).

Neste sentido, o APL inclui desde fornecedores especializados, universidades, associações de classe e instituições governamentais, além de outras organizações que oferecem educação, informação, conhecimento e apoio técnico às empresas locais. Uma característica relevante dos APLs é a existência de um capital social, definido com alto grau de cooperação e confiança entre as empresas e instituições integrantes do APL. A grande vantagem da presença de redes de cooperação é que essas estimulam a especialização e a subcontratação, que permitem a criação de ganhos de escala e

contribuem para melhoria de qualidade dos produtos nas empresas participantes dessa rede (PUGA, 2003).

Para Porter (1999) esse conceito de aglomerado representa um novo pensamento às economias, apontando novos papéis para governos, empresas e instituições com objetivo comum de aumentar a competitividade local.

Segundo Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) as idéias sobre a importância do aglomerado de empresas na competitividade têm despertado interesse aos países em desenvolvimento, sendo alvo de novas políticas que promovam o avanço tecnológico e industrial.

Deve-se ter em conta que é clara a diferença entre o enfoque econômico sob o ponto de vista de aglomerados e de agrupamentos tradicionais.

Nos agrupamentos tradicionais a política industrial se baseia numa visão da competição internacional (ou em outros termos, da competição entre localidades) pela quais alguns setores de atividades oferecem maiores perspectivas de criação de riqueza que outros. Os setores desejáveis, ou seja, aqueles que se encontram em crescimentos ou envolvem alta tecnologia, serão foco de apoio governamental (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003). Nesse caso, a política industrial encara a vantagem competitiva como algo resultante, sobretudo, dos retornos crescentes do aumento de escala.

Diferentemente o conceito de aglomerado se fundamenta numa visão mais ampla e dinâmica da competição entre as empresas e as localidades, a partir do crescimento da produtividade. As inter-relações e extravasamentos dentro do aglomerado geralmente exercem maior influência sobre o aumento da produtividade do que as escalas das empresas individuais. Todos os aglomerados são desejáveis e todos contribuem potencialmente para a prosperidade. O que importa não é o objeto da competição do país (ou da localidade), mas a forma da competição. Assim em vez da fixação de alvos prioritários, é importante o reconhecimento de que todos os aglomerados existentes e emergentes merecem atenção. Todos os aglomerados são capazes de aumentar a produtividade (PORTER, 1999). A identificação das partes constituintes do APL (empresas semelhantes, distribuidores de insumo e instituições de qualificação profissional), a análise da cadeia vertical e subsequente a horizontal, consiste em fator importante para busca de “agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do aglomerado” (PORTER, 1999, p. 212).

Através do APL, a colaboração entre firmas e a montagem de redes industriais têm marcado o processo inovativo. Novos produtos têm sido desenvolvidos a partir da integração de diferentes tecnologias que são crescentemente baseadas em diferentes disciplinas científicas. Mesmo grandes empresas têm dificuldade em dominar a variedade de domínios científicos e tecnológicos necessários, o que explica a expansão de acordos colaborativos e a crescente expansão de redes industriais.

A integração funcional e a montagem de redes têm dado vantagens importantes às empresas na busca de rapidez no processo inovativo. Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) ressaltam que a flexibilidade, interdisciplinaridade e fertilização cruzada de idéias ao nível administrativo e laboratorial são importantes elementos no sucesso competitivo das empresas.

Deste modo, a atuação em rede pode fazer que seus participantes atuem colaborativamente, atendendo à necessidades de curto e longo prazo de clientes, criando novos conhecimentos e produtos, além de concentrarem-se em suas atividades principais e diferenciadoras (TERRA, 2005).

Deve-se estar claro que embora a formação de um APL pode promover o crescimento de pólos produtivos, por outro lado a simples concentração de MPEs não traz vantagens competitivas. É necessário traçar ações para nortear as atividades que trarão competitividade ao setor e atuação conjunta.

## **2. Governança**

Por muito tempo o termo governança ficou limitado principalmente aos assuntos constitucionais e legais em relação à condução do Estado. A partir de Williamson (1985) apud Graça (2007), o conceito se ampliou com destaque nos arranjos inter-organizacionais emergentes, expandidos a partir do final do século XX.

Andrade & Rossetti (2007) destacam que nesta mesma época a Organização Cooperação para Desenvolvimento Econômico - OCDE vinha se interessando pelas boas práticas de governança, onde a percepção, baseada em constatações de estudos acadêmicos, como o de forte correlação direta entre a mobilização de mercado de capitais maduros e confiáveis, o crescimento dos negócios e o desenvolvimento econômico das nações, foi a motivação maior pelo interesse da instituição pelos princípios de governança corporativa.

Dentre os pontos que justificou o interesse da OCDE pelas questões de governança, os que mais se adaptam a realidade da governança nos APLs são:

- A governança necessita ser customizada para ser ajustada à cultura das nações e dos arranjos produtivos, justificando-se assim diferenças entre as melhores práticas recomendadas; e
- Os desenvolvimentos atuais neste campo criam um espaço de aprendizado mútuo, em que interagem governos, órgãos reguladores dos mercados, arranjos produtivos e outras partes com interesse e responsabilidade para corrigir práticas viciadas de governança.

Diante disso, a OCDE criou um grupo de estudo apresentou em 1999, como introdução de seus *Principles of Corporate Governance*, que resumidas e adaptadas aos APLs tem-se como princípios:

- Não há um único modelo de governança, apesar de serem identificados alguns elementos em comuns, cada APL precisa adaptar sua aplicação as suas circunstâncias culturais;
- Os APLs precisam inovar e adaptar suas práticas de governança para se manterem competitivas, com vista ao surgimento de novas oportunidades de capitalização e crescimento; e
- Os princípios de governança são de natureza evolutiva e devem ser revistas sempre que ocorrerem mudanças significativas, dentro dos APLs e em seu entorno.

### **2.1. Governança e os sujeitos de um APL**

As formas de coordenar um arranjo variam conforme o tipo de sistema produtivo local, que é determinado pela estrutura de produção, aglomeração territorial, organização, inserção no mercado, densidade institucional, e tecido social (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2002, 2007).

Desse modo, entende-se como governança em APLs a capacidade de comando ou coordenação que certos atores exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando em seu desenvolvimento (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007). O conceito de governança fundamenta-se em práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes agentes no processo decisório, entre os agentes estão empresas públicas, privadas, consultores, centro de desenvolvimento tecnológico, trabalhadores e cidadãos, entre outros (CASSIOLATO & LASTRES, 2001).

Para Stoper e Harrison (1991 apud GRAÇA, 2007), conhecer os atores que definem as direções de desenvolvimento do APL só poderá ser possível por meio da identificação do sistema de governança implantado no aglomerado. Outros autores, como Porter (1999) e Humphrey & Schmitz (2002), destacam a função da governança local como coordenadora de atividades inter-firmas, resultando para o aumento da competitividade coletiva.

Desse modo, dentro dessa perspectiva de desenvolvimento, competitividade, ações coletivas, processo de coordenação, inovação tecnológica, entre outros, percebe-se que a questão da governança é importante na organização, assim como o envolvimento de atores locais para processo colaborativo de ações de grupos em torno de interesses individuais e coletivos.

Suzigan, Garcia e Furtado (2002 e 2007) asseguram que as possibilidades de desenvolvimento dos aglomerados produtivos estão sujeitas às formas de governança e na qualificação inerentes ao sistema local. No entanto, segundo Cassiolato e Szapiro (2003) e Amato Neto (2000), deparadas nas realidades de alguns setores (indústrias e mercados), as governanças em APLs atribuem diferenças em faces a suas assimetrias em:

- Competitividade: custos, qualidade, lucratividade;
- Tecnologia: produtos, processos e estruturas de custos; e
- Comportamental: estratégias.

Além dessas diferenças Nadler apud Andrade & Rossetti (2007), considera atribuições essenciais aos atores de uma boa governança a integridade e competências como sustentações de envolvimento construtivo. Esses elementos são pontos fundamentais para a avaliação das governanças.

Suzigan, Garcia e Furtado (2007), em seus estudos sobre estrutura de governanças em APLs, relatam que alguns fatores determinam a forma de governança local para promover o desenvolvimento de funções produtivas, nas áreas de desenvolvimento de produto, *design*, *marketing* e marca. Os autores consideram, também, as abordagens de Lombardi onde este analisa a governança como agente de controle de fluxo de informação e conhecimento.

Para Garcia, Motta e Amato Neto (2004) esses conhecimentos estão relacionados à forma de governança local, no desenvolvimento de ações conjuntas tais como criação de centros tecnológicos, associação de negócios, entre outras.

Desse modo, Storper e Harrison (1991) apud Gomes e Schlemm (2004) citam que a governança “refere às estruturas de relações de poder e de tomada de decisão acerca da alocação de fatores de produção, que envolve qualquer conjunto de sistemas de relações insumo-produto”, ou seja, decisões comunitárias relacionadas aos problemas comuns das empresas inseridas nos aglomerados.

Além das empresas, as instituições de apoio são importantes para promover ações e reforçar o funcionamento do aglomerado, através da geração e propagação do conhecimento tácito local. Elas são instrumentos de articulação das atividades de interesse entre as empresas, fundamentais para a estrutura das empresas de governança de conglomerados (GOMES e SCHLEMM 2004).

O conceito de governança fundamenta-se em práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes agentes no processo decisório, entre os agentes estão empresas públicas, privadas, consultores, centro de desenvolvimento tecnológico, trabalhadores e cidadãos, entre outros (CASSIOLATO & LASTRES, 2001).

Cassiolato & Lastres (2001) referem-se, também, à relação de poder que ocorre nas cadeias produtivas e de distribuição de mercadorias, que podem ser governadas ou por mecanismos de preços ou por fortes hierarquias impostas pelos atores participantes do processo. Além disso, a possibilidade de formação de estruturas intermediárias de governança por interações podem resultar em maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre empresas. Esse tipo de estrutura motiva a atividade de inovação, resultado do processo social, coletivo das interações entre os atores (LUNDVALL, 1992 apud SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2002).

Suzigan, Garcia e Furtado, (2002, 2007), Gomez & Schlemm (2004) e Albertin (2003) citam Storper & Harrison (1991) que em seus estudos sobre governança em sistemas produtivos, consideram elevada a frequência das relações nos sistemas produtivos locais derivados da divisão do trabalho entre as empresas.

Assim sendo, uma coordenação eficiente pode conseguir a união de empresas e entidades para uma ação conjunta em prol de um projeto. Além de poder definir regras formais e informais que estruturam as afinidades e diversidades sociais.

Desse modo, Haddad (2002) distingue três campos de decisões onde estão concentrados problemas para o desenvolvimento de um aglomerado:

- O campo das decisões privadas refere-se à responsabilidade do empresário individual sobre o que ocorre dentro de sua própria empresa;

- O campo das decisões governamentais refere-se aos três níveis de governo, de serviços públicos tradicionais e semi-público nas áreas onde se localizam o aglomerado; e
- O campo das decisões comunitárias refere-se aos problemas comuns dos membros dos aglomerados, na qual a resolução do problema depende da decisão coletiva, como: promoção e *marketing*, desenvolvimento tecnológico, capacitação de recursos humanos, preservação ambiental, assistência técnica e administrativa, entre outros.

Assim, pode-se considerar que as governanças referem-se às várias maneiras com que os atores e organizações envolvidas num aglomerado, conduzem seus problemas incomuns e realizam ações de cooperação.

## 2.2. Tipos de Governanças

A organização desse aglomerado pode distinguir-se pelos tipos de governanças no qual se encontram respaldados em abordagens que enfatiza a coordenação de atividades econômicas por meio de relações comerciais, onde tratam governança em aglomerados organizados em redes de produção. (STROPER & HARRISOM, 1991 apud SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2002, 2007 e ALBERTIN 2003).

Suzigan, Garcia e Furtado (2002 e 2007) e Albertin (2003) apresentam uma classificação na qual incorporam três dimensões complementares de cadeias produtivas privada:

- Rede: Formado por firmas de quase mesmo poder, sem domínio das empresas líderes sobre as demais. Relação de dependência recíproca com a finalidade de completar as competências e economias de escopo e escala;
- Quase-hierárquica: Existência de aglomerações de empresas que se relaciona em longo prazo, uma assume o papel de líder, onde uma é subordinada da outra: empresas subcontratados; e
- Hierárquica: As características do sistema produtivo (sistema insumo-produto), forte integração vertical, onde a empresa líder define regras, o produto e suas especificidades.

A partir desses atributos, Stroper & Harrison, 1991 (apud SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2002, 2007) elaboraram uma matriz em que classificam diferentes experiências empíricas, conforme suas características:

- *All ring-no core*, a cadeia produtiva não precisa de líderes sistemáticos, entre os atores sem qualquer espécie de hierarquia. Empresas líderes influenciam o comportamento dos produtores;
- *Core-ring wick coordinating firm*, com alto grau de hierarquia em decorrência de assimetrias entre os atores participantes;
- *Core-ring wick lead firm*, apresentam também relações hierarquizadas e assimetrias, difere da estrutura anterior, pois a empresa líder é dominante. Cadeias comandadas pelas grandes empresas; e
- *All core-no ring*, grande empresa verticalizada, onde quase não se verifica a conformação de aglomerados de empresas, na qual opta pela integração dos recursos produtivos.

Embora Suzigan, Garcia e Furtado (2002 e 2007) e Albertin (2003) reconheçam estar incompleta, essa classificação é uma importante contribuição para análise das formas ao qual se configuram as relações entre as empresas. Dessa maneira, a essa análise deve ser complementada com outros elementos, como:

- Visão da região – indicando a extensão da cadeia produtiva e a divisão do trabalho; o grau de hierarquia; e se as interações são locais ou não locais; e
- Contexto local – principalmente o mercado de trabalho e as capacitações locais; formas de governança externas exercidas por instituições locais ou regionais; e os aspectos qualitativos das interações das empresas (STROPER & HARRISON, 1991 apud SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007).

Inclusive Scott (1998) apud SUZIGAN, GARCIA e FURTADO (2007, p. 427) “demonstra a importância da construção social de ativos político-culturais localizados como base para ações coletivas”.

Essas classificações apresentadas por Stroper & Harrisom (1991), são importantes para conformar as relações inter empresas e auxiliará para o desenvolvimento do projeto em relações aos objetivos pretendidos.

Como existem vários tipos de governanças de aglomerados produtivos, há, também, formas diferentes de comando local, estabelecidas para coordenar as atividades entre empresas. Um deles é o sistema *hub-and-spoke* (sistema centro-radical): configura-se pela hierarquia predominante de um claro comando por uma grande empresa, que neste caso, apropria-se do maior benefício da cooperação. [MARKUSSEN, (1995), apud GARCIA; MOTTA e AMATO NETO (2004) e GOMES & SCHLEMM (2004)].

Assim como o *hub-and-spoke* outras formas de cooperação são responsáveis pela coordenação dos APLs com a cadeia global, além é claro, do estímulo a competitividade e transmissão de conhecimento entre os fabricantes locais:

- Bilateral vertical, as empresas procuram diminuir os ciclos de inovação;
- Horizontal bilateral, as empresas juntam-se para desenvolver um trabalho pontual;
- Multilaterais horizontais envolvem agentes públicos e privados e a participação de empresas concorrentes; e
- Multilaterais verticais, onde cooperam atores de cadeias produtivas diferentes.

Suzigan, Garcia e Furtado (2002) consideram que a forma de governança, pública ou privada, pode possibilitar o desenvolvimento do arranjo local, além de estimular a manutenção de relações cooperativas dos atores, ocasionando ações conjuntas, resultando no incremento da competitividade do conjunto de fabricantes.

As ações coordenadas pelo setor público destacam-se pela criação e manutenção de organismos direcionados a promoção do desenvolvimento dos produtores locais. Nas ações do setor privado, destaca-se o papel das associações de classe e agências privadas, como agentes catalisadores de desenvolvimento e fomentando o desenvolvimento local, não havendo hierarquias ou lideranças, somente a relação de igualdade (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2002).

As formas de governança local podem ser estabelecidas pelo setor público ou privadas, ou até mesmo por ambas as partes. No entanto verificam-se formas híbridas de coordenação (GARCIA, MOTTA e AMATO NETO, 2004).

Portanto, a governança em APLs propicia o trabalho colaborativo entre diversos atores que buscam o fortalecimento regional. Desse modo os agentes envolvidos em clusters é um dos diferenciais estratégicos que pode contribuir para a melhoria da competitividade local.

### **2.3. Estruturas de Governança em Aglomerados Produtivos**

As governanças em APLs podem distinguir-se em estrutura, tipos e formas. Para Suzigan, Garcia e Furtado (2007) a existência de uma estrutura e sua forma depende de alguns fatores como:

- Número e tamanho das empresas;
- Tipo do produto ou da atividade econômica local e da respectiva tecnologia;

- Forma de organização da produção local;
- Forma de inserção nos mercados;
- Domínio de capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, comercial (marcas e canais de distribuição), produtiva ou financeira;
- Instituições locais com representatividade política, econômica e social, interagindo com o setor público;
- Contexto social/cultural/político.

Além desses fatores, a presença de instituições intermediárias na constituição de uma governança é essencial para promoção de ações para formação de empresas confiáveis em seu ambiente local fortalecendo o aglomerado, por meio de estratégias coesas para a agrupação de seu conjunto.

### **3. APL de boné de Apucarana**

Historicamente a cidade de Apucarana iniciou a produção de boné em 1972, segundo o Censo industrial do APLs de confecções de Boné (2006). As primeiras empresas de boné da região produziam artesanalmente bandanas e tiaras comercializadas em feiras e exposições.

Na década de 1980, um importante contrato com o Banco Nacional para produção de bonés, teve como garoto propaganda o piloto Ayrton Senna que contribuiu para projeção das indústrias de bonés de Apucarana na mídia nacional. A partir da década de 1990, com a expansão da demanda nacional de bonés, o setor cresceu desordenadamente.

Em 2003 o município de Apucarana, passou a implantar o modelo de APL com apoio de entidades locais e entidades governamentais. A partir de 2004 formou-se o comitê gestor do APL de Bonés de Apucarana, com a participação de empresários e entidades parceiras, que elaboraram o Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor de Bonés do município dentro da metodologia dos APLs, obtendo como resultado um conjunto de ações que deverão nortear as atividades inovadoras, de qualidade e sustentabilidade do setor.

O APL de bonés de Apucarana está entre os projetos eleitos pelo governo federal que estão sendo estudados pelo do Grupo Permanente de Trabalho (GPT) para APLs, sob coordenação do MIDIC.

### 3.1. Estrutura de Governança do APL de Apucarana

Segundo o Plano de desenvolvimento do Arranjo produtivo local de bonés de Apucarana (2005, p. 18) “existe uma relação de confiança e um espírito de cooperação e interação entre as empresas do APL, o que facilita o processo de articulação no âmbito da governança local”. Além disso, a grande diversidade de instituições de pesquisa e desenvolvimento no APL está presente nas ações desenvolvidas no Arranjo. A relação das instituições participantes do APL está descrita na tabela 1.

**Tabela 1.** Instituições no APL de confecção de bonés de Apucarana

CATERGORIA	INSTITUIÇÕES
Instituições Classistas	Comitê Gestor do APL
	Sindicato das Indústrias do Vestuário de Apucarana e do Vale do Ivaí (SIVALE)
	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Confecções de Apucarana (STIVAR)
	Federação das Indústrias do Paraná (IEL/FIEP)
	Associação Brasileira de Boné de Qualidade (ABRAFAB'Q)
	Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA)
	Associação Nacional das Indústrias de Bonés , Brindes e Similares (ANIBB)
Instituições de ensino	Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)
	Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (FECEA)
	Faculdade de Apucarana (FAP)
Instituições Públicas	Prefeitura Municipal de Apucarana
	Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul (SEIM)
	Centro Tecnológico do Paraná (TECPAR)
	Ministério da Indústria, do Comércio e do Desenvolvimento (MDIC)
	Agência de Apoio à Exportação (APEX)
Instituições Parapúblicas	SEBRAE

Fonte: CENSO 2006, p. 103

A Governança exerce um papel fundamental no processo de cooperação e interação do arranjo, tendo 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. (Arranjo Produtivo Local de bonés de Apucarana: nota técnica, 2006, p. 20)

Fazem parte da governança do APL de bonés de Apucarana, através de um Comitê Gestor formado por empresários do setor, as instituições: SEBRAE; SENAI; UTFPR – Campus Apucarana; Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí (SIVALE); duas associações de fabricantes de bonés de Apucarana - Associação Brasileira das Indústrias de Bonés de Qualidade (ABRAFAB'Q) e Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA); Prefeitura Municipal de Apucarana; Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA), Governo do Estado do Paraná, FIEP/IEL, entre outras.

### **3.2. Grupos de trabalho do APL**

A governança do APL de bonés de Apucarana está organizada em um Comitê Gestor e suas Comissões Temáticas, que desde sua formação tem desempenhado diversas iniciativas.

Cada comissão definiu os objetivos a serem alcançados segundo os eixos diretivos. Esses objetivos foram extraídos do Plano estratégico de Ação do Setor de Bonés de Apucarana (2005).

- **Gestão:** Fazer a gestão das ações do arranjo produtivo e interação entre os grupos de trabalho.
- **Mercado:** Externo: obter níveis contínuos, sustentáveis e crescentes de exportação;  
Interno: Incentivar o aumento do uso de bonés no mercado interno;
- **Inovação & Tecnologia:** Buscar e disseminar constantemente a excelência do desenvolvimento tecnológico.
- **Imagem:** Realizar ações compartilhadas e de representação coletiva com todos os empresários, para divulgação do desenvolvimento do APL.
- **Educação:** Profissionalizar e desenvolver o setor na formação profissional com conhecimentos inerentes a sustentabilidade da empresas.

O comitê reúne-se semanalmente para deliberar as ações, atividades e proposições do APL. Na figura 1 estão relacionadas às principais ações realizadas pelo Comitê Gestor desde sua constituição.

O grupo de Imagem trabalha para a manutenção da memória do APL por meio de:

- Divulgação de suas ações no boletim informativo;
- Promoção periódica do Café & Boné, cujo objetivo é reunir empresários em um café da manhã, para discussão e apreciação de projetos e ações deliberada pela governança;
- Realização das festividades do dia do Boné, comemorado no dia 31 de janeiro, que corresponde a data ao qual a primeira fábrica de boné iniciou sua atividade formal no município de Apucarana, em 31 de janeiro de 1984;
- O monumento do Boné, que está localizado na rodovia que dá acesso ao município, reforçando a imagem de “Capital do Boné”; e
- Plano de comunicação responsável pela campanha publicitária do Apl, bem como sua programação visual em participação em eventos.

O grupo Mercado criou o Programa de Apoio a Comercialização, cuja principal ação é a realização da Feira Nacional dos Fornecedores de Matérias Primas para a Indústria de Bonés, Brindes e Acessórios – Expoboné, que busca fomentar a competitividade e tecnologia ao boné. É durante a Expoboné, que ocorre as Rodadas de Negócios. Além disso, a missão empresarial foi instituída para que os empresários do APL pudessem conhecer outras feiras com o objetivo de em edições posteriores fossem viabilizado sua participação como expositores.

No grupo Educação o Programa de Capacitação que promove cursos e treinamentos constantes a fim de desenvolver o setor. No projeto de orientação há um incentivo a formalização das MPEs informais. A formação da mão de obra conta com o subsídio do município de Apucarana, por meio da Escola da Oportunidade, onde ocorrem os treinamentos gratuitos para população de baixa renda, oportunizando treinamento em costura, manutenção e corte.

O grupo de Inovação e Tecnologia desenvolveu três grandes ações:

- Projetos tecnológicos: onde há um banco de projetos tecnológicos e em conjunto com a Sociedade Educacional de Santa Catarina (SOCIESC) desenvolve o projeto de Aba Inteligente;

- Infraestrutura: auxiliou no desenvolvimento do Parque Industrial e da Incubadora Empresarial, e representou o APL no processo de federalização do Centro Moda que passou a ser um dos *campi* da Universidade Tecnológica Federal do Paraná; e
- Programa de Consultoria e Capacitação, que desenvolve conjuntamente com o grupo de Educação capacitação na área de tecnologia e inovação para promover a qualidade e *design* do Boné.

E por fim o Grupo de Gestão responsável pela gestão, articulação, comunicação, cultura e reconhecimento político das ações dos grupos de trabalho do APL.

As ações conquistadas pelo APL de bonés de Apucarana são resultados de uma governança organizada e atuante, com atividades permanentes do Comitê Gestor e Comissões Temáticas, refletindo no fortalecimento da governança.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho mostrou as dimensões dos conceitos de governança, abordagens sobre aglomerações produtivas, as tipologias, conceitos e definições; as questões da inovação tecnológica, o mecanismo de governança e a importância das MPEs organizarem-se estrategicamente em Arranjos Produtivos Locais, uma vez que sozinhos são mais vulneráveis aos rápidos avanços tecnológicos.

A organização das MPEs de confecção de bonés do município de Apucarana em APL demonstra o quanto os empresários souberam absorver e potencializar os benefícios que as ações conjuntas trazem à região, através da inovação por meio da difusão do conhecimento tácito e qualificação da mão de obra.

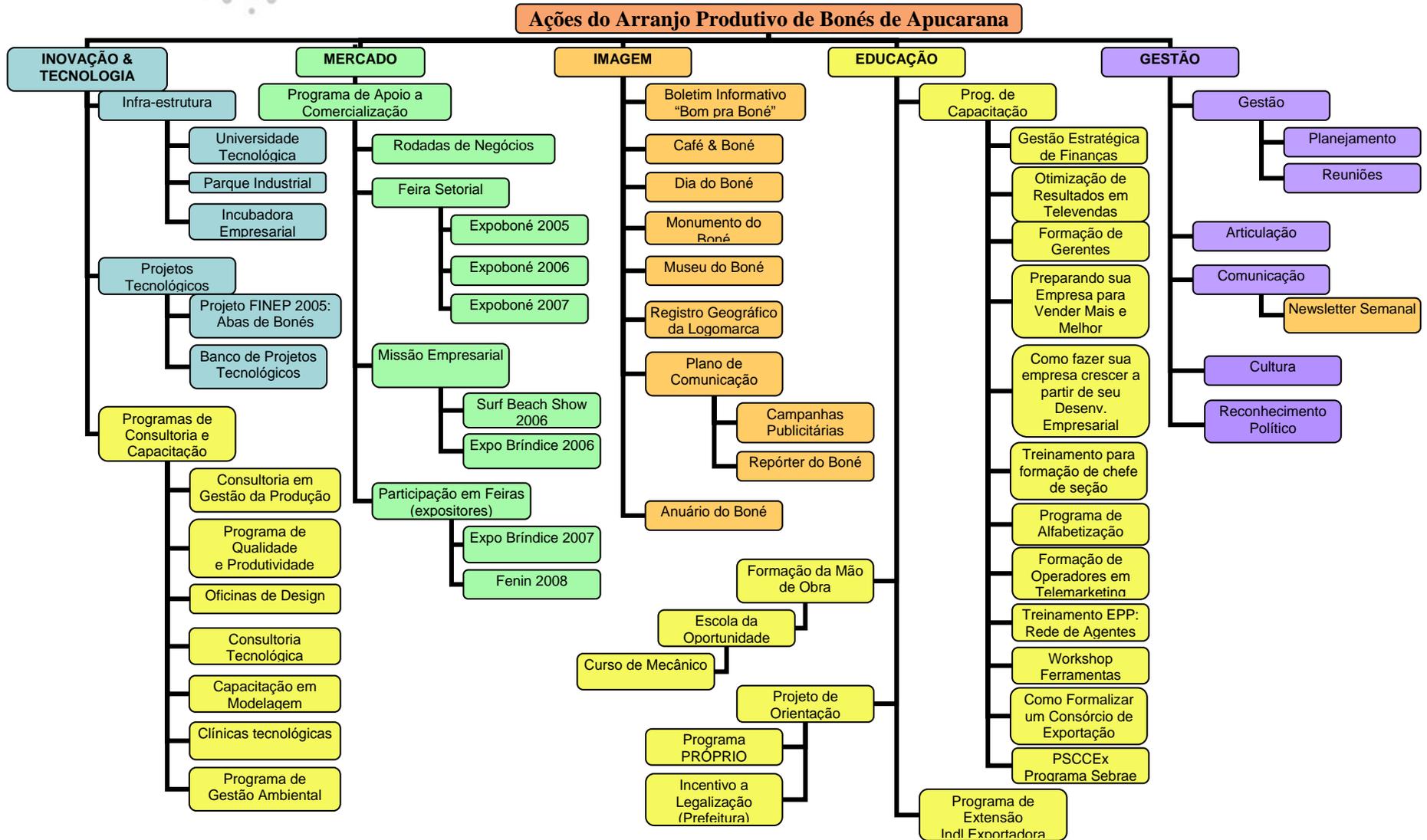
Evidenciou-se também, através do quadro histórico, antes mesmo da formação do Comitê Gestor (governança), muitas ações inovativas conjunta realizada pelos empresários sendo as principais:

- o *marketing* regional da década de 1980, tendo como garoto propaganda o piloto Airton Sena, que resultou no fortalecimento do setor a nível nacional, consolidando o município como “Capital do Boné”; e
- a criação da escola de formação profissional, o Centro Moda (resultado do esforço conjunto entre empresários, instituições de ensino, instituições classistas,

instituições públicas e instituições parapúblicas), para explicitar todo conhecimento tácito regional a fim de tornar mais eficiente o potencial regional.

Os maiores esforços na área de Educação demonstram o quanto a Governança preocupa-se em aperfeiçoar-se continuamente, criando novos conhecimentos e oportunizando a aquisição e desenvolvimento de novas tecnologias para se manterem competitivos.

A forma como a Governança desenvolve seu trabalho comprova o quanto a confiança é a base da formação dos membros do APL de Confecção de Bonés de Apucarana, haja vista os investimentos e os resultados das ações conquistadas pela governança durante os três anos de formação do APL.



**Figura 1.** Organograma das Ações conquistadas pelo APL de Confeção de Bonés de Apucarana no Estado do Paraná entre 2004 a 2007  
fonte: SEBRAE Apucarana, 2007

## 5. REFERÊNCIAS

ALBERTIM, M. O processo de governança em arranjos produtivos locais: o caso da cadeia automotiva do RGS. Tese de Doutorado. Porto Alegre, UFRGS: 2003

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo; Editora Atlas: Fundação Vanzoni, 2000

ANDRADE, A. ROSSETTI, J.P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2007.

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

CAMPOS, A. C. Arranjos produtivos no Estado do Paraná: o caso do município de Cianorte-PR. In Concurso IEL-Paraná de monografia sobre a Relação Universidade Empresa, (4:2005:Curitiba)Curitiba:IEL, 2006.

CASAROTTO FILHO, N. PIRES, L. H, Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo. Editora Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. Aglomerações, cadeia e sistemas produtivos de inovação. Brasília: IEL, 2001.

CASSIOLATO, J. E. ; SZAPIRO., M. H. S. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. *In*; LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Relume Dumará Ditora, 2003.

CENSO INDUSTRIAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÕES DE BONÉS DE APUCARANA O ESTADO DO PARANÁ. Curitiba: IparDES: ACIA, 2006.

ERBER, F.S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. Nova Economia: vl 18 n1 Belo Horizonte, 2008.

GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMATO NETO. J. Uma análise das características da estrutura de produção e suas relações com a cadeia global. *Rev. Gestão & Produção*, v. 11, n.3, p 343 – 354, set-dez, 2004

GOMES, P. A.; SCHLEMM, M.M. Arranjos produtivos locais e governança. XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Curitiba out./2004.

GRAÇA, C. A. Governança e inovação tecnológica em APLs: um estudo de caso no APL calçadista de Birigüi – SP (anos 1990 – 2000). Tese de doutorado. São Paulo: EPUSP, 2007.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrad-ing in Global Value Chains. Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, 2002

HADDAD, P.R. Texto de referência da palestra sobre cultura local e associativismo – 27/10/2004. Seminário do BNDES sobre Arranjos Produtivos Locais. Belo Horizonte setembro 2004.

LASTRES H.M.M., CASSIOLATO, J. E., MACIEL M. L. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. *In*; LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Relume Dumará Editora, 2003.

MARSHALL, A. Princípios de economia: tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BONÉS DE APUCARANA – PARANÁ. Apucarana: Governança do APL de Bonés de Apucarana, 2005.

PORTER M. E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª edição-Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986

\_\_\_\_\_. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SUZIGAN, W. GARCIA, R. FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Revista Gestão & Produção*. São Carlos, v. 14, n12, p 425-439, maio-ago.2007.

SUZIGAN, W.; GARCIA,R.; FURTADO, J. Governança de sistemas de MPME em clusters industriais. In.: políticas para promoção de Sistemas Produtivos Locais e MPME. Rio de Janeiro: 2002. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Suzigan.PDF>

TERRA, José C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VIEIRA, S. P.; MENDES, A.G.S.T. Governança Corporativa: uma Análise de sua Evolução e Impactos no Mercado de Capitais Brasileiro. REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 11, N. 22, P. 103-122, DEZ. 2004