

IMPLICAÇÕES DECORRENTES DA CONSTITUIÇÃO DE ARRANJO PRODUTIVO: ESTUDO DE CASO DO APL DA PRODUÇÃO DE BONÉS NA REGIÃO DE APUCARANA, PARANÁ.

IMPLICATIONS RESULTING FROM THE LEGAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT: CASE STUDY OF THE APL MODEL IN THE PRODUCTION OF CAPS IN THE REGION OF APUCARANA, STATE OF PARANÁ, IN BRAZIL

LAS IMPLICACIONES DECURRENTES DEL ARREGLO PRODUCTIVO: ESTUDIO DE CASO DE APL DE PRODUCCIÓN DE GORRAS EN LA REGIÓN DE APUCARANA, PARANÁ

Daniel Ferreira Santos

Mestre em Administração – PUC-PR - danielsantos927@hotmail.com

Michael Dias Correa

Mestre em Administração – Universidade Positivo - micdias@hotmail.com

Tatiane Antonovz

Mestre em Contabilidade – Universidade Estácio de Sá - tatiane152@hotmail.com

Aguinaldo Ferreira Santos

Graduado em Gestão da Qualidade – Tupy/Sociesc - aguinaldosantos18@yahoo.com.br

RESUMO

O presente estudo discute as implicações decorrentes da formação do Arranjo Produtivo Local (APL) de bonés da região de Apucarana/PR. Como objetivo específico, procurou-se reunir os aspectos gerais que contribuíram para a formação dessa aglomeração na referida região. Na sequência, pretendeu-se também verificar a compatibilidade entre os resultados esperados e os obtidos com a constituição do APL. Além disso, foram identificadas as economias e ganhos de eficiência advinda dos arranjos contratuais da constituição dessa aglomeração. O presente estudo pode ser caracterizado como exploratório, *ex post facto* e descritivo. Para análise documental, foram utilizadas fontes secundárias de dados, como por exemplo, relatórios do Governo Federal, trabalhos do SEBRAE, do IPARDES, entre outros. O presente trabalho possibilitou verificar que várias ideias inerentes à criação do APL de Apucarana podem ser consideradas exitosas e como esse grupo tornou-se um referencial e se consolidou como polo de bonés. O trabalho concluiu que o grupo teve seus resultados influenciados positivamente, com redução nos custos de transação, bem como aumento de produtividade e conseqüente aumento de vendas, tanto no mercado interno quanto no externo.

Palavras-chave: Arranjos produtivos locais. Indústria de bonés. Custos de transação.

ABSTRACT

The present study discusses the implications resulting from the formation of the Local Productive Arrangement (APL) of caps in the region of Apucarana, in the state of Paraná, Brazil and its influence on the performance of companies. The specific objective was to gather the general aspects that contributed to the formation of this agglomeration in that region. In the sequence, it was intended to verify the compatibility between the expected results and those obtained with the constitution of APL. In addition, the savings and efficiency gains deriving from contractual arrangements of the constitution of the agglomeration were identified. The present study can be characterized as exploratory, *ex post facto* and descriptive. For documentary analysis, secondary sources of data were used, such as reports of the Federal Government, work conducted by SEBRAE, IPARDES, among others. The present work enabled to verify that several ideas inherent to the creation of the APL of Apucarana can be considered successful and how this group has become a referential and consolidated itself as center of caps. The study concluded that the group had its results positively influenced, with lower transaction costs, as well as production increase and consequent increase of sales, both in the domestic market as external.

Key words: Local productive arrangements. Caps industry. Transaction costs.

RESUMEN

El presente estudio analiza las implicaciones derivadas de la formación del Arreglo Productivo Local (APL) de gorras en la región de Apucarana/PR, y tiene como objetivo general analizar las implicaciones derivadas de la constitución de este APL y su influencia en el rendimiento de las empresas. En concreto, el primer objetivo es reunir los aspectos generales que contribuyeron a la formación de esta aglomeración en la región de Apucarana. En la secuencia también tiene por objeto comprobar la compatibilidad entre los resultados esperados y los obtenidos con la constitución de la APL, además de identificar los ahorros y mejoras de eficiencia derivados de acuerdos contractuales de esa aglomeración. El presente estudio puede ser caracterizado como exploratorio, *ex post facto* y descriptivo. Se utilizó, para análisis documental, fuentes de datos secundarios, como por ejemplo, informes del Gobierno Federal, el trabajo de SEBRAE, y del IPARDES, entre otros. El presente trabajo permitió comprobar que muchas de las ideas inherentes a la creación de la APL de Apucarana pueden ser consideradas como un éxito y como este grupo se convirtió en una referencia y se consolidó como polo de gorras. El estudio concluyó que el grupo tuvo resultados influenciados positivamente, con una reducción en los costos de transacción, así como un aumento en la productividad y consecuente incremento de las ventas, tanto en el mercado nacional y externo.

Palabras Clave: Arreglos Productivos Locales ; Indústria de gorras; Custos de transacción

INTRODUÇÃO

A eficiência econômica e as implicações sobre a constituição de Arranjos Produtivos Locais (APL) que influenciam tanto as empresas que os constituem quanto a sociedade em que estão inseridos, motivam diversos estudos (AQUINO e BRESCIANI, 2005; CARNEIRO *et al.*, 2007; ERBER, 2008). Conforme Vasconcelos *et al.* (2005), esses arranjos ganham cada vez mais destaque na pauta do debate de empresários e governantes

*IMPLICAÇÕES DECORRENTES DA CONSTITUIÇÃO DE ARRANJO PRODUTIVO:
ESTUDO DE CASO DO APL DA PRODUÇÃO DE BONÉS NA REGIÃO DE APUCARANA,
PARANÁ.*

brasileiros, ressurgindo deste interesse uma esperança de que possam contribuir para a competitividade e o desenvolvimento do país.

Erber (2008) cita que as aglomerações derivadas desses arranjos produtivos possibilitam ganhos de eficiência que os agentes não poderiam alcançar sozinhos como, por exemplo, através da organização e a criação de regras e leis próprias que criam parâmetros para o processo de tomada de decisões e a redução das incertezas e conferindo-lhes uma vantagem competitiva específica (VASCONCELOS *et al.*, 2005). Além disto, a redução dos custos de transação (VASCONCELOS *et al.*, 2005; CAMPOS e PAULA, 2008), contribui para a redução dos custos totais, os quais constituem uma das principais maneiras dessas entidades alcançarem tais vantagens.

Dessa forma, baseando-se nas explanações supracitadas, a questão de pesquisa norteadora deste estudo é: **Quais as implicações decorrentes da formação do APL de bonés da região de Apucarana/PR?** Esse estudo tem como objetivo geral analisar as implicações oriundas da constituição do APL da indústria de bonés na Região de Apucarana e sua influência sobre o desempenho das empresas. Especificamente, o primeiro objetivo é reunir os aspectos gerais que contribuíram para a formação da aglomeração de empresas desse setor na região de Apucarana. Na sequência visa também verificar a compatibilidade entre os resultados esperados com a constituição do APL e os resultados obtidos, além de identificar as economias e ganhos de eficiência advindos dos arranjos contratuais da constituição dessa aglomeração produtiva.

A pesquisa é justificada pela relevância que os APLs possuem no atual cenário brasileiro, pois conforme Santos *et al.* (2004), a experiência destes grupos, principalmente aqueles que possuem presença maciça de pequenas e médias empresas pode revelar a especialidade do ambiente político característico de tais aglomerações. Diferentemente do resto do país, a importância para essas cidades é demonstrada pela possibilidade de adotar uma política de forma muito mais consensual.

O exemplo da Emília Romagna, uma região chamada de Terceira Itália (BEST, 1990) trabalhando com capital e mão de obra escassos, mostra como o processo de industrialização mudou aquela região. Experiências semelhantes também ocorreram no Brasil em diversas regiões, promovidas pela formação de arranjos produtivos (VASCONCELOS *et al.*, 2005; FERREIRA *et al.*, 2006.; HUPPES *et al.*, 2008).

O estudo encontra justificativas nas próprias características do APL de bonés de Apucarana e na Teoria de Desenvolvimento Regional, que trata de ações voltadas para promover indústrias especializadas e concentradas geograficamente. Como é destacado pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2006):

O segmento de confecções de bonés e artigos têxteis promocionais de Apucarana no Estado do Paraná atende às premissas básicas constitutivas para um APL, reunindo os elementos fundamentais para seu desenvolvimento, isto é, congrega número expressivo de empresas de vestuário e empresas complementares, além de contar com entidades representativas de classe e com experiências exitosas de cooperação, além de mecanismos de coordenação organizados, com governança, composta mediante o Comitê Gestor, Comitês Temáticos e plenárias cotidianas, a qual tem protagonizado várias atividades com resultados importantes para o desenvolvimento do APL. Estes aspectos legitimam o segmento como autêntico APL, justificando ações e políticas de apoio (IPARDES, 2006).

Este artigo está dividido em 5 sessões, além da introdução. A revisão da literatura contempla inicialmente a Contextualização e Conceitualização de aglomerações produtivas, posteriormente será abordada a definição de APL bem como o conceito de Custos de Transação. O tópico três apresenta a Metodologia da pesquisa seguida pela Análise dos Resultados que é delineada na quarta parte do artigo e que contempla os tópicos referentes à Formação e evolução do APL de Apucarana, além dos Resultados Esperados e obtidos com o Planejamento e a formação do grupo. Na parte cinco estão as conclusões e recomendações do presente artigo.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que norteou o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa é apresentado em três tópicos centrais. O primeiro trata das questões relacionadas a contextualização e conceitualização de aglomerações produtivas, segue com arranjos produtivo locais e finaliza com os custos de transação.

CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITUALIZAÇÃO DE AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS

Uma importante referência à criação e crescimento das concentrações ou aglomerações produtivas é o fenômeno denominado Terceira Itália (BEST, 1990, VASCONCELOS *et al*, 2005). Esta região, no final dos anos 70, destacou-se em setores como sapatos, móveis, cerâmicas e têxteis, constituídos por pequenas e médias indústrias aglomeradas no mesmo espaço geográfico e que passaram a demonstrar maior desempenho do que outras indústrias mais desenvolvidas e de maior porte.

Segundo Hasenclever e Zissimos (2006), Marshall (1920) foi o primeiro autor a estudar e delinear o termo distrito industrial que era composto de aglomerações industriais da Inglaterra no final do século XIX. Ainda, segundo os autores, surge o conceito de economias externas, pois Marshall observou que a concentração de firmas em um mesmo espaço promovia certas vantagens competitivas que não podiam ser verificadas se estas estivessem distantes umas das outras.

Conforme Vasconcelos *et al.* (2005, p.2) “nas décadas seguintes, o termo distrito industrial, ainda que bastante utilizado na Europa, cedeu lugar aos termos *clusters* e Arranjos Produtivos Locais, mais especificamente no cenário brasileiro”. Já Hasenclever e Zissimos (2006) registram que entre 1970 e 2000 iniciou-se o surgimento de novas configurações produtivas locais, seguidas da consolidação das já existentes e a mudança no perfil empresarial.

Carneiro *et al.* (2007) identificam diversos conceitos, definições e tipos de aglomerações produtivas. Mostram que os fatores que contribuem para a existência desses grupos sofrem mudanças de acordo com o estágio de desenvolvimento ou até mesmo o seu foco. Os diversos tipos de aglomerações podem ser delineados conforme o quadro 1:

QUADRO 1 – TIPOLOGIA DAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS

Tipologia	Descrição
Distritos Industriais	Entidade sócio-territorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas em determinado espaço geográfico e histórico e que possui especialização produtiva e interdependência horizontal ou vertical.
Cadeia Produtiva	Forma de representar as atividades industriais representadas por um sistema, com diversos fatores ligados entre si e que tem como objetivo atender um mercado consumidor final.
Cluster	Uma concentração geográfica de empresas, ligadas e que possuem atividades em comum, como desenvolvedores de tecnologia para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades. Promovem a competitividade das empresas locais.
Complexo	Concentração de empresas associadas a uma cadeia produtiva, introduzidos a partir da década de 1950 com a indústria automobilística.
Arranjos produtivos locais	Aglomerações locais que necessitam do envolvimento dos agentes econômicos, políticos e sociais, que podem apresentar vínculos entre si. Contam com organizações de empresas produtoras de bens de capital, serviços, insumos e produtos para o próprio aglomerado, entre outras.

Fontes: Adaptado de Porter, 1998; Becattini, 1999, Lastres e Cassiolato, 2003; Aquino e Bresciani, 2005.

Apesar da multiplicação de conceitos definidores dos diversos tipos de aglomerações industriais, não existe uma idéia consensual entre os autores com relação à taxonomia de cada um destes conceitos, principalmente no que diz respeito à diferenciação de *cluster* e APL, ideia esta corroborada por Vasconcelos (2005). Para este autor, “observa-se hoje, não apenas no Brasil, um verdadeiro modismo na utilização desses dois termos. A classificação de determinadas regiões, sem evidências consistentes, como *clusters* ou APLs prolifera em associações e na academia” (p.18).

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Haddad (2003) explica que a transformação do processo de crescimento local envolve os conceitos de endogenia e sustentabilidade. O crescimento endógeno se dá com a mobilização de recursos latentes na região e a sua sustentabilidade na capacidade produtiva da base física, a manutenção dos empreendimentos e a estabilidade dos processos decisórios e de políticas públicas de desenvolvimento.

Muls (2008) apresenta a teoria do desenvolvimento econômico local como um resultado da falência dos modelos tradicionais que têm o Estado como principal agente promotor ou facilitador do ótimo desenvolvimento econômico. Nessa mesma linha de análise Crocco *et al.* (2003) enfatizam que:

É amplamente reconhecido, tanto teórica quanto empiricamente, que esta forma de organização da produção no espaço tem auxiliado empresas dos mais variados tamanhos e, particularmente pequenas e médias empresas, a superarem barreiras ao seu crescimento. (Crocco *et al.* 2003).

Para Campos *et al.* (2005, p. 166), as aglomerações “[...] encontram-se geralmente associadas a trajetórias históricas de construção da identidade de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de um base social, cultural política e econômica comum”. Complementarmente, segundo Dultra *et al.* (2008) essas aglomerações são concebidas com o intuito de promover o desenvolvimento regional de diferentes segmentos da economia, compartilhando algumas características em comum, além de trabalhar com cooperação e interação dos envolvidos.

Adicionalmente, como afirmam Santos e Guarnieri (2000, p. 197), o desenvolvimento dos APL “[...] é um importante instrumento para a geração de pólos de crescimento e descentralização industrial”. Destacam-se, na atualidade, ainda conforme os autores, empreendimentos como o do Vale do Silício, centro de empresas do setor de informática nos Estados Unidos. Neste sentido, conforme Galvão dos Santos *et al.* (2004),

o APL tem como característica fundamental, a concentração de pequenas e médias empresas distribuídas espacialmente em alguns elos de uma cadeia produtiva.

CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Em 1937, Ronald Coase, através de um artigo, oferece um novo enfoque à visão convencional sobre a teoria da firma e suas nuances. A firma passa ser vista não somente como uma unidade produtora, mas sim como algo complexo e capaz de gerar além de produtos, transações e conseqüentemente relações inter, intrafirmas e extrafirmas. Coase é considerado o precursor do desenvolvimento da Nova Economia Institucional (NEI) que têm três pilares: as transações e os custos, a tecnologia e, por fim, as falhas de mercado.

Coase (1937) teve seu trabalho criticado e aprofundado por Williamson (1985) que aborda mais amplamente os aspectos internos da organização (CONCEIÇÃO, 2001). Assim, nasce a teoria de Custo de Transação, que preconiza que as firmas são criadas basicamente como uma solução para minimização dos custos de obtenção de produtos e serviços através de uma estrutura hierárquica dos processos. Farina *et al.* (1997) definem custos de transação como os não necessariamente ligados à produção, mas aqueles que surgem dos relacionamentos entre os agentes, bem como os decorrentes dos problemas de coordenação entre esses. À luz dessas considerações são apresentados, conforme Conceição (2001), os três conceitos fundamentais da NEI que são a racionalidade limitada e comportamento oportunista dos agentes, juntamente com as características das transações. Segundo este autor, racionalidade e oportunismo como hipóteses de comportamento, justificam a existência dos custos de transação.

Hebert Simon (1979) *apud* Vilela *et al.*, (2004) rejeita a hipótese de existência da racionalidade perfeita entre os agentes. Ainda segundo o autor, o tomador de decisões tem o seu poder limitado pela falta de informações relativas às escolhas e, além disso, é impossível que se faça a previsão do funcionamento do mecanismo de uma decisão tornando, desta forma, a racionalidade limitada e a busca dos agentes por resultados, ao invés de ótimos, apenas satisfatórios.

*IMPLICAÇÕES DECORRENTES DA CONSTITUIÇÃO DE ARRANJO PRODUTIVO:
ESTUDO DE CASO DO APL DA PRODUÇÃO DE BONÉS NA REGIÃO DE APUCARANA,
PARANÁ.*

O comportamento oportunista pode ser diferenciado em três níveis. O primeiro pode ser definido como autointeresse forte, que não possui restrições ao comportamento ético dos agentes. O segundo é o autointeresse semiforte que estabelece certos termos e preconiza o respeito antes e durante a execução do contrato. Por último, o autointeresse fraco que tem como principal característica a obediência a esses contratos (WILLIAMSON, 1985).

Logo, partindo deste pressuposto existe a geração dos custos de transação que, segundo Fagundes (1997), são oriundos da combinação do oportunismo e da racionalidade limitada, uma vez que a ausência do primeiro determina a conduta dos agentes, e a existência do segundo impossibilita os agentes de coletar e processar todas as informações e, conseqüentemente, de elaborar contratos completos. Dentro deste contexto, é preciso dar destaque às características das transações que, segundo Garcias (1999, p.32), “[...] contribuem para a competitividade das firmas de determinado ambiente econômico”. Williamson (1985) agrupa estas características em três dimensões: especificidade dos ativos, frequência das transações e incerteza.

Garcias (1999) destaca que o conceito de especificidade de ativo possui mais importância ao ser tratado em conjunto com os conceitos de racionalidade limitada e oportunismo. Williamson (1985) define esta especificidade como o quão específico é o investimento despendido para determinada atividade e quanto será gasto para sua realocação para outro uso.

A frequência das transações contribui para a redução dos seus custos, já que quanto maior sua ocorrência, menores serão. Farina *et al.* (1997, p.87) explicam que “[...] a repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação”. Já Neves (1999) afirma que frequências de transações mais elevadas levam os agentes a terem menos motivos para impor perdas a seus parceiros, impelindo atitudes oportunistas e que poderiam prejudicar a transação e até ganhos futuros.

A incerteza é uma das características ligadas à imprevisibilidade do futuro e à falta de transparência e as inconseqüências do mercado (LUCY e SCARE, 2004). Garcias (1999) destaca três níveis conceituais inerentes à incerteza, sendo que o primeiro é relativo ao risco, ligado a determinada distribuição de probabilidade conhecida. Já o segundo nível é

associado a probabilidades desconhecidas e por fim, ainda segundo esse autor (p. 35), o terceiro nível “[...] envolve a deficiência de informações para a tomada de decisão [...]”.

METODOLOGIA

Lakatos e Marconi (1995) explicam que a metodologia pode ser entendida como um estudo de um caminho, ou um conjunto de procedimentos utilizados para se obter o conhecimento acerca de algo. Além disso, um estudo deve ter ao menos encadeamento racional das idéias, além de procurar identificar se existe uma relação entre os eventos e a possibilidade de que sejam verificados os fatos levantados.

Segundo a classificação de Cooper e Schindler (2003) o presente estudo pode ser caracterizado como exploratório, *ex post facto* e descritivo. Devido à sua natureza, foram utilizadas, para análise documental, diversas fontes secundárias de dados como, por exemplo, relatórios do Governo Federal, trabalhos do SEBRAE, do IPARDES, periódicos e literatura pertinente ao assunto. Estes dados foram complementares entre si, ou seja, as informações levantadas foram cruzadas para o levantamento dos dados do presente estudo.

Para a obtenção dos resultados e conclusões foi utilizada a análise das informações providas por estas fontes secundárias comparadas através de tabelas e relatórios que evidenciam os resultados e as implicações advindas da constituição do APL. Foram utilizados relatórios de Estatísticas de Comércio Exterior (DEPLA) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio que proveram informações relativas aos indicadores de competitividade e a evolução das exportações dos municípios que compõe o APL.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será feita a apresentação dos resultados da pesquisa, iniciando com a formação e a evolução do APL de Apucarana, resultados esperados do planejamento e os resultados obtidos.

FORMAÇÃO E EVOLUÇÃO DO APL DE APUCARANA

O APL de Bonés de Apucarana é composto pelos municípios de Apucarana, Jandaia do Sul, Cambira, Califórnia e Mandaguari, responsável por aproximadamente 50% da produção total de bonés do país. Conforme o SEBRAE (2009) o município de Apucarana possuía uma população de 114.375 habitantes, IDH (índice de desenvolvimento humano) de 0,799 e PIB (Produto Interno Bruto) de R\$ 832.930.486.

O número de estabelecimentos formais que estão envolvidos no APL é de 298, sendo que 294 podem ser classificados como micro e pequenos e 4 de médio porte. O primeiro grupo emprega 4.239 funcionários e o segundo, 610 pessoas, contando com uma capacidade de produção de 48.000.000 peças por ano.

Segundo informações do Plano Preliminar do APL de Bonés de Apucarana, baseado em dados do SEBRAE (2005), a produção de bonés na região de Apucarana-PR iniciou em 1974. Eram produzidas bandanas e tiaras comercializadas em feiras agropecuárias, exposições, entre outros. No início de 1980 surgiam as primeiras empresas do segmento, porém sem elos de cadeia produtiva de bonés ou confecções, sendo que parte do processo era realizado em São Paulo, bem como a aquisição de matéria prima e máquinas e equipamentos.

A partir de 1990 houve um crescimento desordenado do número de empresas do setor, devido ao aumento da demanda. As empresas tiveram que passar por uma reestruturação e investir pesadamente em *marketing*, época em que a cidade ficou conhecida como “Capital do Boné”. Em 2003 o SEBRAE promoveu uma série de reuniões para a formação do APL de Bonés de Apucarana.

Em 2004, com o propósito de promover e consolidar o desenvolvimento econômico sustentável do Setor de Bonés de Apucarana, foi realizado um planejamento com o auxílio da análise da situação das empresas do ramo da região. O planejamento tinha a finalidade de estabelecer o rumo que deveria ser seguido e as ações a serem implementadas para que fossem sanados os problemas observados.

Ainda segundo o SEBRAE (2005), foram identificados os seguintes problemas:

1. Controle de qualidade – as empresas não faziam controle da matéria prima, e não eram utilizados sistemas de qualidade, como a *International Standardization Organization* (ISO), como ferramenta de gestão.

2. Tecnologia - inexistência de pesquisa e desenvolvimento voltados a novos produtos, bem como máquinas e equipamentos específicos para os bonés. Além disso, existia dificuldade de acesso a máquinas de alta tecnologia, bem como baixos investimentos, apesar da presença de um centro de moda, baixa utilização deste para pesquisa e desenvolvimento e pouca análise entre competidores, tanto em nível nacional quanto internacional.

3. *Marketing* – falta de planejamento para aumento do uso de boné.

4. Gestão – a gestão não era profissional e não existia preparo na gestão administrativa e financeira. Os empresários não reinvestiam o dinheiro nas entidades, adicionalmente, apresentavam dificuldade na formação do preço de venda.

Também foram identificados no levantamento feito pelo SEBRAE (2005) alguns outros problemas que não eram tangenciados pela gestão das entidades, fatores externos ou que não podiam ser controlados através do processo decisório. Entre eles destacam-se:

1. Cooperação – o setor era desunido e tinha dificuldade na união dos empresários, além da inexistência de dados confiáveis e falta de representatividade.

2. Mão de Obra – Falta de mão de obra qualificada e inexistência de um banco de dados sobre mão de obra.

3. Informalidade – Alto grau de informalidade e pirataria no setor.

4. Fornecedores – Dificuldades na negociação com esses e existência de poucos acessíveis na região de Apucarana.

Outras dificuldades foram verificadas como falta de financiamento para o setor, carga tributária excessiva, legislação trabalhista inadequada e por vezes exageradamente protecionista, além do ambiente econômico em que estas estavam inseridas, no qual existiam incentivos fiscais em estados concorrentes, além de concorrência interna e de países como a China. Também foi verificada a concorrência predatória da economia informal e a falta de barreiras à entrada de outros produtos.

*IMPLICAÇÕES DECORRENTES DA CONSTITUIÇÃO DE ARRANJO PRODUTIVO:
ESTUDO DE CASO DO APL DA PRODUÇÃO DE BONÉS NA REGIÃO DE APUCARANA,
PARANÁ.*

RESULTADOS ESPERADOS DO PLANEJAMENTO

O levantamento inicial realizado pelo SEBRAE (2005) evidenciou possíveis situações desfavoráveis que, mediante a constituição do APL, podiam ser diminuídas ou sanadas e também forças impulsionadoras que viabilizavam a formação dessa associação de empresas. Os principais objetivos propostos com a constituição do APL de Apucarana podem ser visualizados conforme o quadro 2.

RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS	RESULTADOS FINAIS
Elevação da produtividade das indústrias de Apucarana, sendo 5% em 2005, 3% em 2006 e 2% em 2007	Aumento no faturamento real das indústrias de bonés, sendo 10% em 2005, 8% em 2006 e 7% em 2007
Aumento no valor agregado dessas indústrias, sendo 5% em 2005, 5% em 2006 e 5% em 2007	Aumento da comercialização das indústrias de bonés em 15%, em três anos (de 2005 a 2007)
Elevação do volume das peças de bonés, sendo 5% em 2005, 3% em 2006 e 2% em 2007	Aumento da comercialização das indústrias de bonés no mercado internacional, sendo 2% em 2005, 3% em 2006 e 3% em 2007

Fonte: adaptado de SEBRAE (2005).

Após a idealização e criação do APL de Bonés de Apucarana/PR, foram iniciadas ações para que esses objetivos fossem alcançados, entre elas criação de uma logomarca do APL, formalização das empresas, desenvolvimento de um grupo de inteligência competitiva. Além destes destacam-se:

1. Estimular o associativismo e a cooperação – através de mobilizações para disseminar a cultura do associativismo e a cooperação.
2. Prospecção do mercado internacional – voltado a projetar os produtos do APL no exterior.
3. Programa de Qualidade e Produtividade – realização da capacitação e consultoria dos processos de gestão de qualidade e produtividade.
4. Consultoria Tecnológica em Gestão da Produção – consultoria especializada com implementação de técnicas modernas de gestão de processos, planejamento e estratégia.
5. Qualificação dos fornecedores – Implementação junto aos fornecedores de matérias-primas e acessórios.
6. Qualificação da Mão de Obra – Programas de qualificação de mão de obra.

RESULTADOS OBTIDOS

Para conhecer e estudar os resultados foi feita uma compilação dos achados advindos dos estudos efetuados pelo IPARDES (2006), SEBRAE (2005) bem como do trabalho de Kuschima e Bulgacov (2006). De acordo com o levantamento efetuado pelo IPARDES (2006), o segmento de bonés e confecções de Apucarana/PR atendia a todas as premissas básicas para a constituição do APL, pois aliava um número expressivo de empresas do ramo específico a ser explorado em conjunto com empresas complementares - fornecedores de insumos, serviços e outros - além de entidades representativas de classe. Todos estes fatores representam e fazem parte de experiências de cooperação, bem como de coordenação organizada e governança, que podem formar associações bem sucedidas.

Ainda conforme o estudo do IPARDES (2006, p.166) as empresas de bonés de Apucarana “souberam absorver e potencializar os benefícios e externalidades positivas derivadas da qualificação da mão de obra e do aprendizado tácito acumulado [...]”. Essa afirmação permite inferir que essa união provoca disseminação do conhecimento entre as firmas, bem como a especialização dos insumos e a polarização do trabalho que culmina na diminuição dos custos de transação.

Com relação ao conhecimento tácito, este tem sido disseminado através de várias formas de aprendizagem como, por exemplo, aquela relativa ao aproveitamento de mão de obra inexperiente que é absorvida e treinada através de atividades de estágios em que os trabalhadores começam nas funções mais simples e posteriormente desempenham as funções que exigem mais experiência.

Kuschima e Bulgacov (2006) realizaram um trabalho sobre estratégia e relações em Associações Produtivas Locais, dedicando parte deste ao APL de Apucarana. Os autores utilizaram análises de conteúdo e de documentos, e seus achados identificaram que após a constituição do APL o poder de compra das entidades envolvidas aumentou, bem como a troca de informações e a colaboração entre os integrantes do grupo. Houve aumento da atuação no mercado externo e também da participação de feiras que representam o setor no exterior.

*IMPLICAÇÕES DECORRENTES DA CONSTITUIÇÃO DE ARRANJO PRODUTIVO:
ESTUDO DE CASO DO APL DA PRODUÇÃO DE BONÉS NA REGIÃO DE APUCARANA,
PARANÁ.*

Os autores também concluíram que as empresas do APL melhoraram seu poder de negociação com fornecedores o que serviu de base para redução dos custos transacionais através dessa barganha, bem como melhor aproveitamento do espaço e possibilidade de ampliação dos negócios. Houve a implantação do comércio eletrônico e foi implementado, também, um programa de qualidade, o ISO 9002, que levou aos associados ampliação do acesso ao mercado. A constituição do APL possibilitou meios para diminuir custos e concorrer internamente com os produtos do Nordeste e em nível mundial com China, Vietnã e Coréia do Sul.

Um indicador do desempenho desse aglomerado pode ser observado através dos resultados com exportações desde 2004 até o ano de 2008, tanto com produtos em geral da região de Apucarana, quanto relativos especificamente à exportação de bonés e produtos afins, verificados na tabela 1.

TABELA 1 – EXPORTAÇÕES DE BONÉS E PRODUTOS AFINS DA REGIÃO DE APUCARANA/PR*

Ano	Exp. Totais	Exp. Produtos	Variações Anuais (%)		Participação Exp. total
	TOTAL US\$	TOTAL US\$	Variação Exp. Total	Variação Exp. Produto	%
2004	47.546.303,00	20.643,00			0,04
2005	56.894.708,00	23.189,00	20%	12%	0,04
2006	53.740.430,00	73.245,00	-6%	216%	0,14
2007	72.172.974,00	81.911,00	34%	12%	0,11
2008**	81.183.649,00	Sem estatísticas	12%	-	-

*Os dados aqui dispostos são referentes ao município de Apucarana, por indisponibilidade ou insuficiência dos dados dos outros municípios que formam o APL

**As estatísticas referentes ao ano de 2008 são previsões de valores que serão ajustados em 2009.

FONTE: adaptado do Relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Os dados constantes na tabela e referentes ao período (2004/2008) são relativos à última estimativa feita para a região. Com relação aos números totais de exportação do município de Apucarana, é possível denotar que houve uma variação de 20% do total exportado de 2004 para 2005, porém houve uma variação negativa de 6% no comparativo de 2005 com o ano de 2006. Com isso ocorreu a recuperação dessas perdas no comparativo de 2006 para 2007, com uma variação positiva de 34%, atingindo um total de US\$ 72.172.974,00. As estatísticas prévias relativas ao ano de 2008 permitem observar que

existem perspectivas de crescimento em torno de 12%, levando as exportações ao patamar de US\$ 81.183.649,00.

Já nas análises relativas à exportação dos produtos comercializados e produzidos pelo APL, como bonés, bandanas, chapéus e afins, é possível visualizar que, a partir de 2005, ano crucial do desenvolvimento e implementação do APL, houve um aumento significativo das vendas para o exterior desse grupo de produtos. No primeiro ano as vendas variaram 12%, aumentaram 216% de 2005 para 2006 e, no ano de 2007 houve uma variação de 12% em relação ao ano anterior. Esses resultados revelam que a formação desse APL tem garantido competitividade a esse grupo de empresas em termos de mercado internacional, pois as suas vendas para o exterior têm sido crescentes.

Na comparação da exportação dos bonés e afins com o volume total do município, observa-se também a confirmação do crescimento percentual após a implementação do APL. Verificam-se percentuais crescentes de participação em todos os anos nos comparativos dos dois grupos, com destaque para o comparativo dos anos de 2005 com 2006 que, apesar de possuir queda na exportação total em torno de 6%, houve aumento de 216% nas exportações de bonés e afins. Isto acarretou em um aumento para 0,14% na participação das vendas da região.

Complementarmente a estas conclusões, através da análise do estudo do IPARDES (2006), foi possível verificar também que além do aumento no desempenho das exportações houve a confirmação dos principais objetivos da formação de um APL que, segundo o próprio estudo (p.144), são “economias de aglomeração, externalidades positivas marshalianas (naturais) e aquelas planejadas e construídas por investimentos públicos ou privados [...]”. Desta forma, compreende-se que houve reflexo positivo para as empresas no que diz respeito à exportação, após a formação do APL, uma vez que os resultados, em sua maioria, se mostraram positivos.

Foi observado que as empresas que formaram o APL de Apucarana se beneficiaram das externalidades positivas derivadas da qualificação da mão-de-obra, bem como do aprendizado tácito acumulado, além da cooperação entre os agentes. Como consequências desses acontecimentos, houve a expansão do conhecimento entre as firmas (*spill over*) bem como a possibilidade e frequente especialização de insumos e serviços providos ao APL, culminando com a polarização geográfica do mercado de

trabalho para tipos especializados. Este conjunto de acontecimentos tornou Apucarana referência em bonés e produtos afins, destaque não só no Brasil, mas também internacionalmente.

CONCLUSÕES

O presente trabalho possibilitou, através da análise de fontes secundárias, a verificação de como a constituição do APL na região de Apucarana/PR tornou-se um referencial e se consolidou como pólo de bonés. O trabalho concluiu que o grupo teve seus resultados influenciados positivamente, redução nos custos de transação, bem como aumento de produtividade e conseqüente aumento de vendas, tanto no mercado interno quanto no externo.

Para que esses objetivos fossem alcançados, foi necessário desenvolver diversos trabalhos como a conscientização dos empreendedores que, por vezes, praticavam concorrência predatória e passaram a assumir seu papel no associativismo participativo, porém independente. Esse mecanismo permitiu a transformação de toda uma região, e o desenvolvimento endógeno, gerando assim economias externas, internas, eficiência coletiva, além da disseminação do conhecimento tácito entre outras características que promovem uma região.

Várias ideias inerentes especificamente à criação do APL de Apucarana podem ser consideradas exitosas e podem servir de parâmetros em outros processos semelhantes, como por exemplo, a implantação do processo de qualidade, criação de logomarca do APL, feiras nacionais e internacionais para promoção dos produtos, aumento do nível de escolaridade da mão de obra local, entre outras que busquem e promovam o sucesso das empresas que o integram. Também pode-se concluir que o APL proporcionou ganhos relativos à frequência das transações, uma vez que, devido a proximidade geográfica das entidades, estas, agora unidas, compram em maiores quantidades e podem negociar e manter fidelidade a atacadistas, reduzindo os custos de transação dessas operações.

Além disso, foi possível observar que um dos princípios dos custos das transações, verificado no estudo, foi a frequência das transações, pois conforme destacado por

Neves (1999) a frequência elevada de transações leva os agentes a terem menos motivos para concorrer de forma desleal ou oportunista. Assim, como a concentração e as atividades da APL na região de Apucarana têm um volume considerável, observou-se a redução destes custos. Ou seja, as empresas acabaram, mesmo com a proximidade, ganhando em relação aos custos, devido ao volume e frequência de suas atividades.

Ficou demonstrando que, provavelmente, as iniciativas iniciadas com a constituição do APL impulsionaram a venda destes produtos no exterior. Possibilitou ganhos de eficiência coletiva, além da complementaridade tanto vertical, demonstrada pelo adensamento da cadeia produtiva com compra de insumos, bens e serviços, quanto horizontal, com o fortalecimento de articulações em rede, sempre em busca de melhores resultados. Como recomendações finais, sugere-se que sejam estudados os APL sob outras teorias, bem como a investigação de outros APL de destaque regional, buscando encontrar padrões de comportamento e de resultados.

*IMPLICAÇÕES DECORRENTES DA CONSTITUIÇÃO DE ARRANJO PRODUTIVO:
ESTUDO DE CASO DO APL DA PRODUÇÃO DE BONÉS NA REGIÃO DE APUCARANA,
PARANÁ.*

REFERÊNCIAS

AQUINO, André Luiz de; BRESCIANI. Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual. *Organizações em contexto*, ano 1, n. 2, Dezembro de 2005.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália: In: *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BEST, Michael. *The New competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CAMPOS, Antônio Carlos de; CALLEFI, Patrícia; LUZ de SOUZA, João Batista da. A teoria de desenvolvimento endógeno como forma de organização industrial. *Acta Sci. Human Soc. Sci. Maringá*, v.27 n. 2, pp.163-179, 2005.

CARNEIRO, Célia Maria Braga; ZORZAL, Edmar José; SANTOS, Greyciane Passos dos; BASTOS, Marta Maria de Mendonça; NUNES, Rosana Venâncio; NUNES, Rosângela Venâncio A redução dos custos no uso de arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos. Estudo de caso no APL Leite e Sol da cadeia produtiva do leite no Estado do Ceará. In: *XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007, João Pessoa. Anais... João Pessoa, 2007, CD-ROM*.

CASTRO, A.M.G. *Cadeia Produtiva e Prospecção tecnológicas como ferramentas para a gestão da competitividade*. Brasília: Embrapa: 2003.

COASE, Ronald H. *The Nature of the Firm*. *Journal of Law, Economics and Organization*. Oxford University Press, 1937.

COOPER, Donald R & SCHINDLER, Pamela. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CONCEIÇÃO, Octávio Augusto C. Os antigos, os novos e os neo-institucionalistas: há convergência teórica no pensamento institucionalista? Revista Análise Econômica, ano 19, n.36, Setembro de 2001.

CROCCO, Marco Aurélio; GALINARI, Rangel; SANTOS, Fabiana; LEMOS, Mauro Borges; SIMÕES, Rodrigo. Metodologia de Identificação de Arranjos Produtivos Locais. Texto para discussão no. 212. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2003.

DULTRA, Marcelo Pereira Melo; ANUNCIAÇÃO DA CRUZ, Uendel; RAMOS de SOUZA; Vanessa. Arranjos Produtivos Locais como política de desenvolvimento econômico e social. Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão – Neoteg/Unifcas. 2008.

ERBER, Fábio Stefano. Eficiência Coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. Nova Economia. Belo Horizonte, n 18, v 1, pp. 11-32, jan./abr. de 2008.

FAGUNDES, Jorge. Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre Política de Defesa da Concorrência. Texto para Discussão, número 407, IE/UFRJ, 1997.

FARINA, Elizabeth M.M Q., AZEVEDO, PAULO F., SAES, Maria Sylvia M. Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

FERREIRA JÚNIOR, Hamilton de Moura; SANTOS, Luciano Damasceno. Sistemas e Arranjos Produtivos Locais. O caso do Pólo de Informática de Ilhéus. Revista de Economia Contemporânea, v.10(2), pp.411-442, mai./ago. 2006.

GARCIAS, Paulo Mello. Alianças Estratégicas e Coordenação no Agribusiness. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Departamento de Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

*IMPLICAÇÕES DECORRENTES DA CONSTITUIÇÃO DE ARRANJO PRODUTIVO:
ESTUDO DE CASO DO APL DA PRODUÇÃO DE BONÉS NA REGIÃO DE APUCARANA,
PARANÁ.*

GRASSI, Robson Antonio. Cooperação interfirmas: a necessidade da construção de uma “paradigma teórico”. Ensaio FEE, v.28, n. 1, pp.41-78, Porto Alegre, Julho de 2007.

HADDAD, P. R. Cluster e Desenvolvimento endógeno. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

HASENCLEVER, Lia; ZISSIMOS, Isleide. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: Uma revisão da literatura. Estudos Econ. São Paulo, v.36, n.3, p 407-433, Julho-Setembro/2006.

HUPPES, Cristiane Mallmann; CORBARI, Ely Célia; COSTA, Flaviano. A utilização e o potencial de Contribuição das práticas de custos na agroindústria do Pacto Fonte Nova: estudo de caso. In: XV Congresso Brasileiro de Custos, 2008, Curitiba. Anais... Curitiba, 2008, CD-ROM.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Censo Industrial do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana no Estado do Paraná. Curitiba, 2006.

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E; MACIEL, M.L. Glossário de Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LUCCI, Cintia Retz; SCARE, Roberto Fava. Custos de Transação no ambiente portuário: uma aplicação da Nova Economia Institucional para o Porto de Santos. - In: VII SEMEAD- Seminários em Administração FEA-USP- 10 e 11 de agosto de 2004. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/topo.htm>> acesso em: 20-04-2009.

MACHADO, Solange Aparecida. Dinâmica dos arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira. São Paulo, 2003. Tese

(Doutorado em Engenharia da Produção – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

MARSHALL, A. Princípios de Economia: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, V.I, p.231.238, 1982

MULS, Leonardo Marco. Desenvolvimento local, espaço e território: o Conceito de Capital Social e a importância das redes entre organismos e instituições locais. Revista Economia. Jan./Abr. – 2008.

NEVES, Marcos Fava. Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PONDÉ, João Luiz. Instituições e Mudança Institucional: Uma abordagem Schumpeteriana. *Economia*, v.6, n.1, p.119–160, Brasília (DF) - jan./jul. 2005. Disponível em http://www.anpec.org.br/revista/vol6/vol6n1p119_160.pdf. Acessado em 10/03/2009.

PORTER, Michael. Vantagens Competitivas das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael. Clusters and the New Economics of Competition. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

REDESIST - Rede De Pesquisa Em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>. Acessado em 02/11/2008.

SANTOS, Ângela M. M M.; GUARNERI, Lucimar da Silva. Características Gerais do Apoio a Arranjos Produtivos Locais. BNDES Setorial, n.12, pp.195-204, Rio de Janeiro, 2000.

*IMPLICAÇÕES DECORRENTES DA CONSTITUIÇÃO DE ARRANJO PRODUTIVO:
ESTUDO DE CASO DO APL DA PRODUÇÃO DE BONÉS NA REGIÃO DE APUCARANA,
PARANÁ.*

SANTOS, Gustavo Antônio Galvão dos, DINIZ, Eduardo José; BARBOSA, Eduardo Kaplan. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locais. Revista do BNDES, v.11, n. 22, pp.151,179, Rio de Janeiro, Dezembro de 2004.

SANTOS, Luciano Damasceno. Concorrência e cooperação em arranjos produtivos locais: O caso do pólo de informática de Ilhéus/BA. Salvador, 2005. Dissertação (Mestrado em Economia) da Universidade Federal da Bahia.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2009 Disponível em www.redeapl.pr.gov.br/arquivos/File/Peril_APL_Bone.Apucarana.pdf. Acesso em 21/02/2009.

_____. 2005 Disponível em www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/APL/AprPDpApucarana29Jun05.ppt. Acesso em 01/12/2008.

VASCONCELOS, Flávio C.; GOLDSZMIDT, Rafael G. B.; FERREIRA, Fernando C. M. Arranjos Produtivos. GV. Executivo, 2005.

VILLELA, Lamounier Erthal; FANDIÑO, Antônio Martinez; SEGRE, Lidia Micaela; NASCIMENTO, Rejane Prevot. O Papel e o Potencial das Instituições na Governança do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Moda Íntima de Nova Friburgo/RJ - In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA - ENAPG, 27., 2004, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro: ENAPG, 2004. CD-ROM.

WILLIANSOM, Oliver. E. The Economic institution of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.