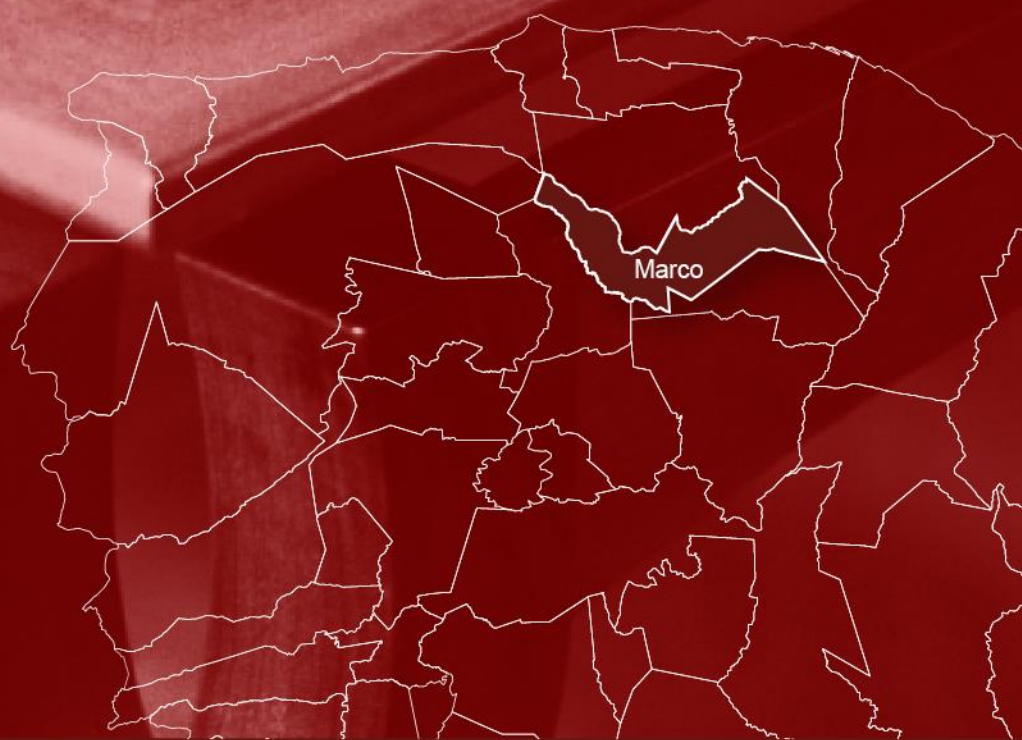


Plano de Desenvolvimento Preliminar do Arranjo Produtivo local de Marco

Região de Planejamento Litoral Norte



Fortaleza, Ceará - 2022

Mapa noroeste do Ceará



PROGRAMA IMPULSIONA CEARÁ

Fortalecendo os Arranjos Produtivos Locais

GOVERNADORA

Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRABALHO

Francisco de Queiroz Maia Júnior

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO CEARÁ

Francisco José Rabelo do Amaral

INSTITUTO CENTRO DE ENSINO TECNOLÓGICO

Silas Barros de Alencar

Fortaleza, Ceará - 2022

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÓVEIS - MARCO

Atendendo ao disposto no Contrato de Gestão N° 15/2021, celebrado entre o Instituto Centro de Ensino Tecnológico – CENTEC e a Agência de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará –ADECE/Secretária do Desenvolvimento Econômico e Trabalho-SEDET

EQUIPE DE COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO

INSTITUTO CENTEC

Coordenador Geral do Projeto

Dr. Afonso Odério Nogueira Lima

Coordenação da Pesquisa

Prof.a Dra Elda Fontenele Tahim

Prof. Dr. Jair do Amaral Filho

Equipe de Elaboração

M.e Thiago Matheus de Paula Sousa

Romulo Ribeiro Parente

M.e Luiz Alves da Silva Cruz Neto

Equipe de Apoio Técnico

Ana Letícia Barbosa Lemos

M.e Felipe Pinto da Silva

M.e Francisco Laércio Pereira Braga

Francisco Carlos de Almeida Paulino

M.e Isabela Kristina Ferreira de Freitas

Dra. Ivna Carolinne Bezerra Machado

Joana Darc Henrique

José Carlos Souza Lima

M.e Marcos Renan Vasconcelos Magalhães

M.e Mariana Amâncio de Sousa Moraes

M.e Ribamar Ribeiro

Sabrina do Nascimento Rocha

M.e Tiago André Portela Martins

M.e Vanessa Saldanha Pinheiro

M.e Paulo Icaro Barros Rodrigues da Costa

EQUIPE DE COORDENAÇÃO TÉCNICA ADECE/SEDET

Equipe ADECE

Darcyla de Freitas Lima

Gerente de Suporte e Ambientes de Negócios

Roberta Rocha Rodrigues Cardoso

Gerente Jurídica

Márcia Coelho Souza

Gerente Financeira

Mauricio Cabrera Baca

Gerente Assessoria de Inteligência e Projetos Especiais

Equipe SEDET

Luana Lima Bandeira Araújo

Assistente Técnico

Bruna Delfino Cabral

Assistente Técnico

Jane Kelly Braga Bezerra Fonteneles

Coordenadora de Empreendedorismo e Arranjos Produtivos Locais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Passos metodológicos da fase diagnóstico	13
Figura 2 - Passos metodológicos da fase prognóstico.....	16
Figura 3 - Linha temporal do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco	21
Figura 4 - Localização Geográfica da região do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco	22
Figura 5 - Mapa Georreferenciado das identificadas empresas no Arranjo Produtivo de Móveis de Marco.....	23
Figura 6 - Tipo de Relação de Trabalho, por porte dos estabelecimentos	25
Figura 7 - Principais produtos do APL de Móveis de Marco	27
Figura 8 – Principais canais de comercialização do Arranjo Produtivo Local de Móveis, por porte de empresas	35
Figura 9 – Exportações de Móveis de Marco e do Ceará em US\$: 2008 a 2020.....	36
Figura 10 : Demanda de treinamentos pelas empresas do APL de Móveis.....	42
Figura 11 – Formas de cooperação do APL de Móveis	44
Figura 12 – Principais agentes do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco	46
Figura 13 – Tipos de Inovações implementadas pelos produtores	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de empresas e vínculos – APL de Móveis x total Município de Marco (2006 – 2019)	23
Tabela 2 - Porte e número de empregados das empresas pesquisadas	24
Tabela 3 - Principais <i>stakeholders</i> relacionados com o APL de Móveis de Marco	29
Tabela 4 - Pontos positivos e negativos relacionados à infraestrutura do APL de Móveis de Marco	31
Tabela 5 – Faturamento médio, por porte de empresas, de 2018 a 2020	39
Tabela 6 – Local de realização do treinamento de recursos humanos, nos últimos três anos. 41	
Tabela 7 – Instituições de ensino e cursos ofertados na Região de Planejamento do APL de Móveis de Marco.....	41
Tabela 8 - Número de peças produzidas, por porte de empresas, do período de sua fundação a 2020.....	48
Tabela 9 – Análise <i>SWOT</i> do APL de Móveis de Marco	52
Tabela 10 – Participação das empresas do APL em atividades cooperativas	54
Tabela 11 – Faturamento Médio a Preços Correntes do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco.....	54
Tabela 12 – Número Médio de peças produzidas no período de 2019 a 2020.....	55
Tabela 13 – Destinos dos produtos do APL de Móveis, por porte das empresas	55
Tabela 14 – Nível de escolaridade da mão de obra empregada nas indústrias de móveis nos anos de 2015, 2018 e 2020.	56
Tabela 15 – Valor da exportações de móveis em Marco (código SH4 – 9403) nos anos de 2015, 2018 e 2020.	57
Tabela 16 – Ações realizadas e andamento do APL de Móveis de Marco, segmentado por grau de importância.....	57
Tabela 17 – Ações previstas do APL de Móveis de Marco, segmentadas por área e prioridade.	63

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
1 ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	12
1.1 Fase Diagnóstico	12
1.2 Fase Prognóstico	15
2 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO	19
2.1 Principais características da formação do APL	19
2.2 Delimitação territorial do Arranjo	21
2.3 Caracterização dos empreendimentos e pessoal ocupado no APL	23
2.4 Mercado de trabalho	25
2.5 Produção	26
2.6 Adensamento da cadeia produtiva	27
2.7 Camada institucional	29
2.8 Infraestrutura do aglomerado	30
2.9 Programas governamentais	31
3 SITUAÇÃO ATUAL DO ARRANJO	34
3.1 Estratégias de comercialização	34
3.2 Formação e capacitação	40
3.3 Governança e cooperação	44
3.4 Qualidade e produtividade	47
3.5 Tecnologia e inovação	49
4 MATRIZ DE SWOT	51
5 RESULTADOS ESPERADOS	52
6 INDICADORES DE RESULTADOS	53
6.1 Nível de governança e cooperação	53
6.2 Reconhecimento do APL	54
6.3 Faturamento médio das empresas do APL	54
6.4 Produção média do APL de peças prontas, por ano	55
6.5 Vendas no mercado nacional	55
6.6 Quantidade total de formados em cursos técnicos no Município de Marco	56
6.7 Grau de instrução da mão de obra da indústria moveleira	56
6.8 Exportação	57
7 AÇÕES REALIZADAS EM ANDAMENTO	57

7.1 Ações realizadas	58
7.2 Ações em andamento	60
8 AÇÕES PREVISTAS.....	63
8.1 Formação e capacitação	64
8.2 Tecnologia e inovação.....	65
8.3 Mercado e <i>marketing</i>	66
8.4 Qualidade e produtividade	69
8.5 Infraestrutura	70
8.6 Governança e cooperação	70
9 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO.....	71
REFERÊNCIAS	72
ANEXO I.....	74
ANEXO II	75

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta o Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP) do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco/CE, que está entre os quatro APLs priorizados pela Agência de Desenvolvimento Econômico (ADECE) e Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Trabalho do Estado do Ceará (SEDET) no plano de atualização e efetivação da política de desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) e aglomerações produtivas do Estado do Ceará, com o objetivo de executar ações e monitoramento, por meio da aceleração de negócios nas regiões. A elaboração do PDP e sua formatação seguem o modelo estruturado pelo antigo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e, atualmente, adotado pelo Ministério da Economia, em sua política de apoio aos APL's.

Dessa maneira, as ações da política de desenvolvimento dos APL's do Estado do Ceará, dentre as quais seus documentos elaborados, como o diagnóstico do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco e este próprio Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP), devem ser consonantes com a ampla proposta de políticas de desenvolvimento econômico do Governo estadual. Nessa direção, devem mostrar projetos/ações de melhoramento significativo para o crescimento dos APLs, dos seus municípios e, portanto, do Estado do Ceará, com respaldo na inovação e nas articulações para o fortalecimento estrutural.

A seleção desse APL para a realização de um diagnóstico e elaboração de um PDP se deve ao significativo número de micro, pequenos, médios e grandes produtores de móveis para residências, concentrado no referido Município, denotando elevada relevância nos âmbitos econômico e social, em níveis local e regional. A produção de móveis do APL de Marco é destinada aos mercados regional, nacional e internacional, demonstrando seu dinamismo e grande potencial na geração de emprego e renda no mencionado *locus*, e sua importância para a economia cearense.

O PDP foi proposto para um período de três anos (2022 a 2024) e não só define um caminho para seu fortalecimento como também para sua sustentabilidade com base nas ações já em andamento bem assim em novas ações propostas. Ressalta-se que as ações incluídas neste Plano de Desenvolvimento foram elaboradas de maneira participativa e validadas pelos agentes da governança do APL e têm como objetivo principal aumentar a competitividade e a sustentabilidade das empresas do APL de Móveis, focando na melhoria do processo produtivo, na qualidade do produto e no aumento da participação no mercado interno e na conquista demais mercados externos.

Assim, o Plano de Desenvolvimento Preliminar do Arranjo Produtivo Local - APL de Móveis de Marco é um documento que mostra a essencialidade para a orientação da integração e da convergência de ações aos agentes do Arranjo, pois sistematiza as informações referentes a este, assim como suas demandas, condensando em documento único o esforço de reflexão e articulação local sobre: desafios do APL e ações em andamento ou a serem desenvolvidas com o intuito de seu fortalecimento. Ou seja, o documento detalha todos os caminhos trilhados até o momento e as novas orientações/ações para o triênio 2022 – 2024, servindo como base impulsionadora de competitividade desse APL, bem como do desenvolvimento local.

1 ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O Plano de Desenvolvimento do APL Moveleiro de Marco consiste no resultado de uma intensa mobilização, discussões e ações referentes à investigação de informações relacionadas com as características, potencialidades e desafios do setor na localidade. Nesta perspectiva, este processo despertou a mobilização de vários agentes locais, desde a esfera pública até a particular, a saber: órgãos governamentais, como Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (ADECE), Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SEDET) e Prefeitura Municipal de Marco; entidades representativas das empresas privadas, como os Fabricantes Associados de Marco (FAMA), o Sindicato das Indústrias do Mobiliário do Estado do Ceará (SINDIMOVEIS) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); instituições de ensino e pesquisa, como o Instituto Centro de Ensino Tecnológico (CENTEC); empresários do Arranjo Produtivo; e, por último, pesquisadores. Este plano de desenvolvimento demanda salientar de modo holístico os traços sólidos e efetivos capazes de oferecer o crescimento e o desenvolvimento integrado e sustentado do território.

Relativamente à produção deste processo de elaboração do plano de desenvolvimento, dividiu-se o referido processo em duas fases - **diagnóstico** e **prognóstico**. A seguir, o desenvolvimento de cada fase é mostrado. apresentado.

1.1 Fase Diagnóstico

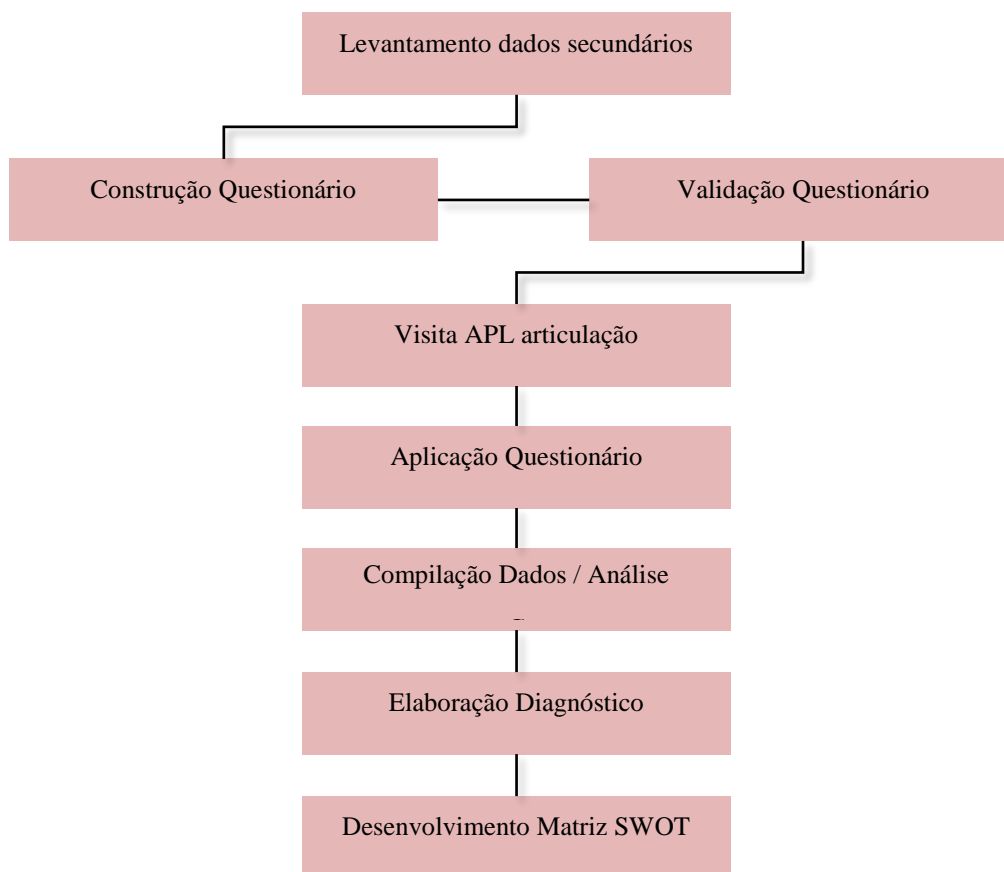
A fase do diagnóstico compreendeu uma pesquisa de campo realizada junto ao APL de Móveis no Município de Marco, a qual, para alcançar os objetivos propostos, iniciou-se com uma etapa metodológica que compreendeu um levantamento de dados secundários em agosto de 2021 (ver Figura 1). De maneira subsequente, iniciou-se, ainda em agosto desse ano, a elaboração e a validação dos questionários da pesquisa de campo. Em seguida, procedeu-se com uma visita ao APL com intuito de realizar a aplicação dos questionários para, em seguida, elaborar o diagnóstico e a Matriz *SWOT* do APL Moveleiro de Marco.

De modo mais específico, a visita de campo foi dividida em duas fases distintas. A primeira teve início no dia primeiro de setembro de 2021 e foi finalizada no dia 3 de setembro de 2021, período no qual foram aplicados os questionários e feitas as entrevistas com os principais atores e lideranças locais do APL. A segunda fase ocorreu nas semanas seguintes (08 a 20 de setembro de 2021), juntamente com uma equipe local disponibilizada pela Prefeitura do Município. Nesta fase, a equipe de pesquisadores do CENTEC se dividiu entre duas

atividades: i) aplicação de questionários e realização de entrevistas nas empresas que compõem o APL; e ii) mapeamento das empresas do APL.

No decorrer destas atividades, a equipe recebeu o apoio da Prefeitura Municipal de Marco, da FAMA (Fabricantes Associados de Marco) e do SINDMOVEIS (Sindicato das Indústrias de Mobiliário do Estado do Ceará). Cabe destacar o fato de que neste APL não houve resistência das empresas em responder o questionário em decorrência do apoio do Secretário de Desenvolvimento Econômico de Marco, que colocou técnicos da Prefeitura à disposição para auxiliar a pesquisa de campo, o que possibilitou a criação de um vínculo favorável entre pesquisadores e empresas.

Figura 1 - Passos metodológicos da fase diagnóstico



Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, as demais ações realizadas para formulação do diagnóstico do Arranjo Produtivo Local moveleiro decorreram conforme expresso à continuação.

- 1 Início da aplicação dos questionários, primeiro de setembro de 2021 (Figura A-1, em ANEXO I)

- a. **Assunto:** início da aplicação dos questionários (em Anexo I) no APL de Móveis de Marco.
 - b. **Deliberações:** o questionário aplicado seguiu os critérios e proposições da Rede de Pesquisa em Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), com as devidas adaptações à realidade do local, e compreendeu importantes aspectos - como produção, mercado e emprego, inovação, cooperação e aprendizado, estrutura, governança e vantagens associadas ao ambiente local, políticas públicas e modalidades de financiamento. A aplicação deste instrumento foi realizada pela equipe de pesquisadores do CENTEC, juntamente com três servidores da Prefeitura de Marco. Os servidores disponibilizados pela P.M.M. foram treinados pela equipe do CENTEC para a aplicação dos questionários nas empresas.
 - c. **Participantes:** equipe CENTEC, servidores da Prefeitura e empresários do APL.
- 2** Realização de entrevistas, de 8 a 20 de setembro de 2021 (Figura A-1, em ANEXO 1).
- a. **Assunto:** realização de entrevistas semiestruturadas com as lideranças locais (em Anexo II), previamente selecionadas, e instituições do território do APL de Móveis de Marco.
 - b. **Deliberações:** semelhantes ao questionário, as entrevistas seguiram o modelo já utilizado pela RedeSist. Estas foram semiestruturadas e aplicadas às lideranças locais, previamente selecionadas, e instituições do território, que tinham alguma ligação com o APL. Ao todo foram realizadas cinco entrevistas e os resultados possibilitaram melhor compreensão das informações coletadas pelos questionários, bem como o entendimento do papel desses agentes na dinâmica do Arranjo Produtivo Local e as ações que têm sido realizadas por eles, a saber: os principais projetos e resultados, as potencialidades e as dificuldades.
 - c. **Participantes:** as entrevistas foram realizadas exclusivamente pela equipe de pesquisadores do CENTEC. Os servidores da Prefeitura de Marco, juntamente com o apoio da FAMA e do SINDIMOVEIS, contribuíram com a articulação para que fosse possível a participação dos principais agentes do APL. Entre os entrevistados encontravam-se representantes do

SINDIMOVEIS, da associação FAMA, da Prefeitura Municipal de Marco e empresários locais.

3 Mapeamento das empresas do APL, setembro de 2021.

- a. **Assunto:** mapeamento das coordenadas geográficas dos estabelecimentos que compõem o APL.
- b. **Deliberações:** o mapeamento foi realizado por meio da técnica de georreferenciamento, efetuado pela equipe de pesquisadores do CENTEC. Neste processo, foram coletadas as coordenadas geográficas (latitude e longitude) dos estabelecimentos que compõem o APL. Ao todo, foram coletados 32 pontos de empresas e instituições. Os dados foram processados em *software* de mapeamento para confecção de mapas temáticos que possibilitaram o entendimento da dinâmica do APL.
- c. **Participantes:** Equipe Centec.

4 Finalização da aplicação dos questionários - outubro de 2021.

- a. **Assunto:** finalização da aplicação dos questionários no APL de Móveis de Marco.
- b. **Deliberações:** no total, contabilizaram-se 31 questionários respondidos no APL.

5 Elaboração do diagnóstico - setembro de 2021 a janeiro de 2022.

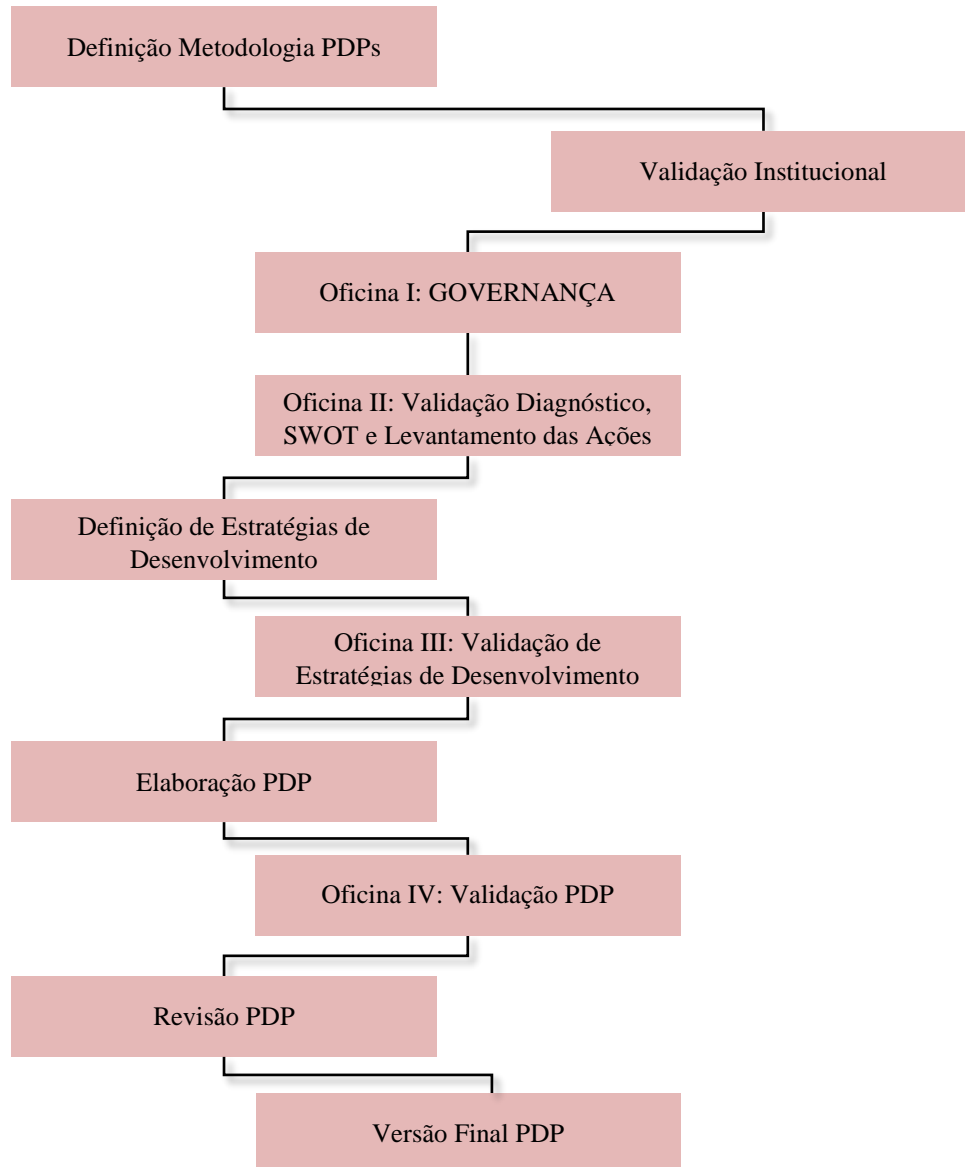
- a. **Assunto:** relatório do diagnóstico do APL de Móveis de Marco preliminarmente finalizado.
- b. **Deliberações:** durante este período, o referido relatório esteve sob correções dos coordenadores do projeto.
- c. **Participantes:** Equipe Centec.

1.2 Fase Prognóstico

O Plano de Desenvolvimento Preliminar do Arranjo Produtivo Local de Marco visa à elaboração sistemática das informações referentes ao Arranjo Produtivo, bem como suas demandas. De modo objetivo, este plano expressa, em documento único, os esforços de reflexão e de articulação local, abrangendo as informações acerca dos desafios do APL e suas

oportunidades de negócio; ações em implementação ou que necessitam ser desenvolvidas, com o propósito de gerar oportunidades em investimentos; e dos investimentos que precisam ser fortalecidos, com orientações para o desenvolvimento sustentável do APL. O percurso no qual o Plano de Desenvolvimento foi elaborado e as etapas necessárias para auferir o plano encontram-se na Figura 2.

Figura 2 - Passos metodológicos da fase do prognóstico



Fonte: Elaboração própria.

Assim, as ações realizadas para elaboração do prognóstico do Arranjo Produtivo Local de Móveis concretizaram-se da maneira conforme está expresso na sequência.

- 01.** Visita e Articulação junto aos agentes do APL - 11 de fevereiro de 2022 (Figura A-1 em ANEXO II).

- a. **Assunto:** obter o apoio da Prefeitura e mobilizar o SINDMÓVEIS para participar da formulação do PDP do APL de Móveis de Marco e obter informações sobre o APL, ou seja, o contexto do APL e ações desenvolvidas pela Prefeitura e SINDMÓVEIS.
- b. **Deliberações:** ficou acordado o envio do PDP de 2010, por parte da equipe CENTEC, para que o SINDMÓVEIS seja um ponto de partida no *check list* das ações desenvolvidas, em desenvolvimento e das demandas atuais e futuras; como também por parte do Secretário de Desenvolvimento Econômico e Presidente do SINDMÓVEIS, Diego Vasconcelos, de enviar informações dos projetos realizados e em andamento no APL de Móveis de Marco.
- c. **Participantes:** equipe CENTEC, composta por Luiz Alves, Carlos Paulino e Rômulo Parente, juntamente com o secretário Diego Vasconcelos e Júnior Osterno.

02. Definição Metodológica do PDP e sua Validação Institucional, 11 de março de 2022.

- a. **Assunto:** reunião interna com a equipe do CENTEC, ADECE e SEDET para confirmar a oficina e a coleta de informações sobre o APL de Marco.
- b. **Deliberações:** na reunião, ficaram definidos tópicos e temas que seriam abordados durante a elaboração do PDP.
- c. **Participantes:** Equipe CENTEC, ADECE e SEDET.

03. Visita e Articulação junto aos agentes do APL, 31 de março de 2022.

- a. **Assunto:** reunião com Diego Vasconcelos – Servidor da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, para confirmar a oficina e a coleta de informações sobre o APL de Marco.
- b. **Deliberações:** na reunião com Diego Vasconcelos, recebeu-se a informação de que poucos empresários do grupo formado pelas maiores empresas conseguiram confirmar presença. Diego, também, informou que convidou apenas os maiores empresários do APL para esta oficina, pois o SEBRAE realizou na semana que havia passado um levantamento de demandas com os pequenos empresários de móveis. Deste modo, dois convites seguidos iriam gerar desgaste na relação da Prefeitura com esse público. Então, ficou combinado que, na segunda oficina, de validação das ações, o grupo dos

pequenos empresários seria chamado. Diego Vasconcelos passou as demandas dos pequenos empresários levantadas na ação do SEBRAE e ficou de informar com detalhes algumas ações que estão em andamento no território.

- c. **Participantes:** Equipe CENTEC e o secretário da prefeitura Diego Vasconcelos.

04. Validação do Diagnóstico, da matriz *SWOT* e do levantamento das ações junto aos agentes do APL, 31 de março de 2022 (Figura A-2, A-3 e A-4 em ANEXO II).

- a. **Assunto:** primeira oficina para apresentação do diagnóstico do APL, validação do *SWOT* e levantamento das ações para o PDP;
- b. **Deliberações:** na oficina, o consultor Rômulo Parente explicou o objetivo do PDP para os participantes e iniciou o processo de levantamento das ações, tomando como base o PDP desenvolvido pelo SEBRAE em 2010. Ao todo, dez ações foram levantadas. Em seguida, o consultor Luiz Alves apresentou o diagnóstico da pesquisa realizada no APL e realizou com os empresários a validação do *SWOT*. Após essas atividades, ficou combinado com os presentes que as ações levantadas na oficina iriam ser estruturadas em documento e, posteriormente, enviadas aos empresários para serem validadas por estes. Também ficou reforçado na reunião o fato de que iria ocorrer outra oficina, mas dessa vez com a presença dos pequenos empresários.
- c. **Participantes:** Equipe CENTEC, juntamente com Junior Osterno (proprietário da Osterno Móveis e Presidente do SINDMÓVEIS), Leonardo Aguiar (proprietário da Domarco e ex-presidente da FAMA) e Diego Vasconcelos (Servidor da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia).

05. Reunião interna de alinhamento - 04 de abril de 2022 (Figura A-6, Anexo II)

- a. **Assunto:** alinhamento preliminar acerca da elaboração do PDP do APL de Marco.
- b. **Participantes:** equipe CENTEC.

06. Reunião interna de alinhamento - 26 de abril de 2022.

- a. **Assunto:** alinhamento preliminar acerca da elaboração do PDP do APL de Marco.
- b. **Participantes:** equipe CENTEC.

07. Visita e Articulação junto aos agentes do APL - 19 e 20 de maio de 2022 (Figura A-5, A-6 e A-7 em ANEXO II).

- a. **Assunto:** visita e articulação com agentes do APL para levantamento de ações ao PDP.
- b. **Deliberações:** foram realizadas entrevistas e visitas a diversas instituições e empresas no APL a fim de levantar ações ao PDP.
- c. **Participantes:** Equipe CENTEC, pesquisador Luiz Alves e consultor Rômulo Parente; Leonardo Aguiar, proprietário da empresa Domarco; Cristiano Márcio, proprietário da empresa M&M Estofados; Odécio Filho, proprietário da empresa Fênix Estofados; Frederico Neto, proprietário da empresa Kirus Móveis; Diego Vasconcelos, servidor da Secretária de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Marco; Manoel Freitas, coordenador escolar da EEEP Monsenhor Waldir Lopes de Castro; Paulo Eduardo, coordenador escolar da EEEP Monsenhor Waldir Lopes de Castro.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO

2.1 Principais características da formação do APL

A produção de móveis no Município de Marco ocorre desde meados dos anos de 1990, com a primeira empresa de moveleira da região fundada em 1993, o Grupo Madresilva, considerada um importante impulsionador do desenvolvimento econômico e social do Arranjo Produtivo Moveleiro do Município. Apesar de ser relativamente recente, o Arranjo Produtivo Local de Marco auferiu gradativo destaque no subsetor moveleiro, conquistando diversos mercados em âmbito nacional e iniciando, em 1998, vendas ao mercado externo, em decorrência do apoio financeiro do Banco do Nordeste ao Arranjo, em 1997.

Um dos motivos que permitiu ao Arranjo Produtivo de Móveis de Marco rápido crescimento decorre da sua localização na chamada “rota da madeira” (NR 402), pela qual trafegam caminhões carregados dessa matéria-prima, vindos do Estado do Pará, em direção a Fortaleza e demais estados da região Nordeste (SCIPÃO, 2004). Tal favorecimento geográfico

possibilitou a criação e o desenvolvimento de um expressivo número de marcenarias. Esse ponto estratégico definiu vantagem comparativa em relação aos demais polos moveleiros do País (GOBB, 2008).

Em seguida, como se observa na Figura 3, os anos 2000 marcaram o período de fortalecimento da governança no Arranjo, com a reativação, em 2001, das atividades da FAMA (pois sua atuação ocorrera somente no ano de 1996) e a filiação, em 2004, das empresas moveleiras de Marco ao SINDMÓVEIS. Essas ações, além de promoverem a maior integração dos produtores locais, possibilitaram a criação de importantes parcerias institucionais ao APL, o que permitiu em 2007 a realização do Planejamento Estratégico do APL de Marco, desenvolvido em colaboração com o SEBRAE.

Durante os anos de 2010, o APL de Móveis de Marco alcançou parâmetros notáveis de desenvolvimento e maior adensamento da cadeia produtiva no Município. Tais fatos são observáveis no projeto da silvicultura, o qual, visando à produção de madeira para a indústria moveleira, desenvolveu em 2010, por meio de uma parceria da EMBRAPA com o SINDIMÓVEIS, a FAMA e o Governo do Estado, a instalação de plantios pré-comerciais de espécies arbóreas (EMBRAPA, 2017). Outras ações de capacitação e curso são recorrentemente ampliadas, como a Escola Técnica EEEP Monsenhor Waldir, desenvolvida em 2015 e, a partir de 2018, forma seus primeiros alunos. Além disso, para dar mais visibilidade à produção do Arranjo Moveleiro de Marco, foi criado em 2018 o evento Salão de Móveis, promovido pela FAMA e SINDINDÚSTRIA, SEBRAE e FIEC, e contou com a participação de lojistas de várias regiões do País, como São Paulo e Paraná.

Para os anos de 2020, as movimentações para o fortalecimento do desenvolvimento do APL prosseguem, como, por exemplo, a realização do projeto Impulsiona Ceará, idealizado pela Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (ADECE) e executado pelo Instituto Centro de Ensino Tecnológico (CENTEC). Além disso, com o escopo de alavancar a competitividade dos fabricantes de móveis, o SINDIMÓVEIS, em parceria com o SEBRAE, iniciou, em 2021, a implementação de seis projetos estratégicos para o desenvolvimento do setor, os quais levarão maior qualificação às estruturas gerenciais na cadeia produtiva do mobiliário e garantirá maior competitividade às empresas do segmento (FIEC, 2021b).

Figura 3 - Linha temporal do Arranjo Produtivo Local de móveis de Marco

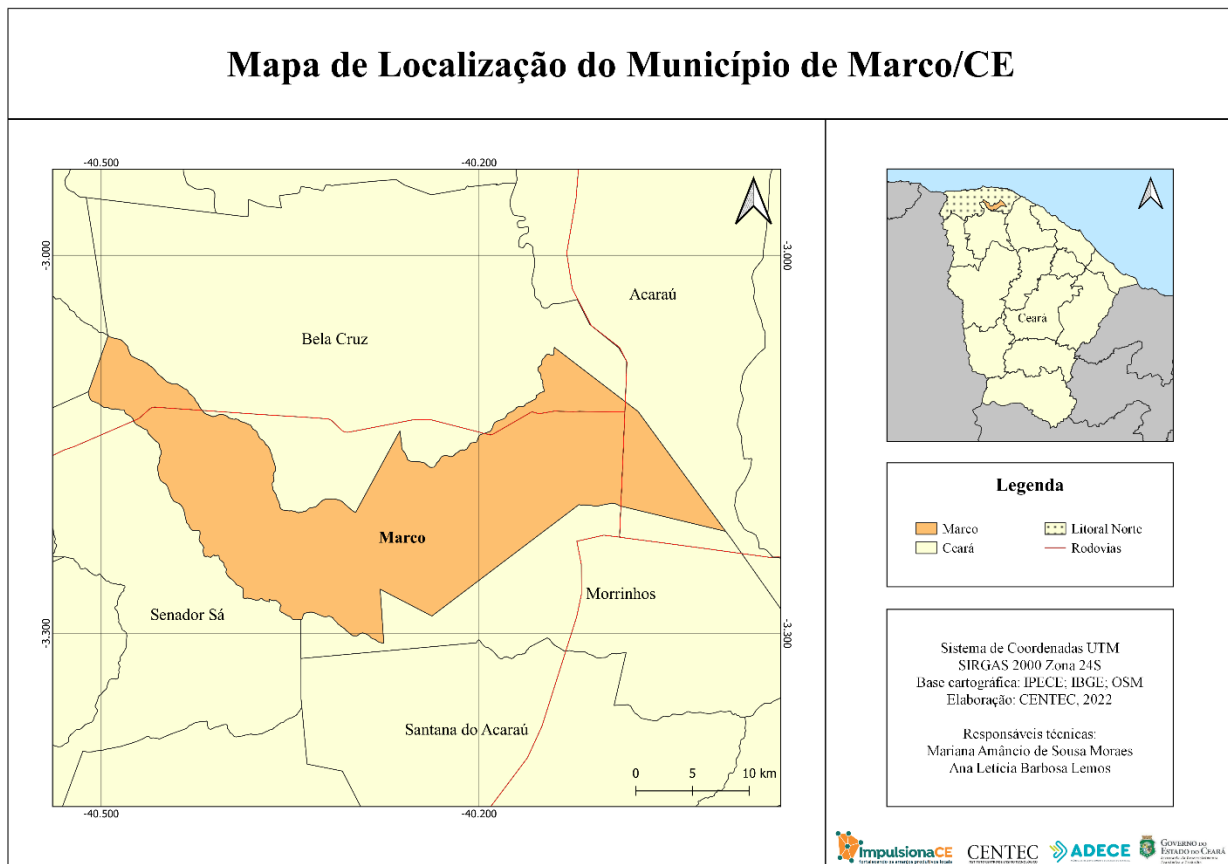


Fonte elaboração própria.

2.2 Delimitação territorial do Arranjo

O Arranjo Produtivo Local (APL) de Móveis de Marco está localizado na região de planejamento do Litoral Norte, a qual está situada no noroeste do Estado do Ceará (Figura 4 - Localização Geográfica da região do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco). O Município de Marco possui uma extensão territorial de 574,4 km², distanciando-se 192 km da capital, Fortaleza. Além disso, o Município é o único da região que exprime alta concentração de empresas ligadas ao subsetor moveleiro enraizadas no território, sendo, portanto, sua principal atividade econômica. Apesar de outros municípios no Litoral Norte deterem empresas no ramo moveleiro, estes, todavia, não possuem qualquer relação interindustrial com o APL de Marco (CENTEC, 2022). Marco tem como uma de suas principais atividades econômicas a fabricação de móveis e é considerado o maior polo moveleiro do Ceará.

Figura 4 - Localização Geográfica da região do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco

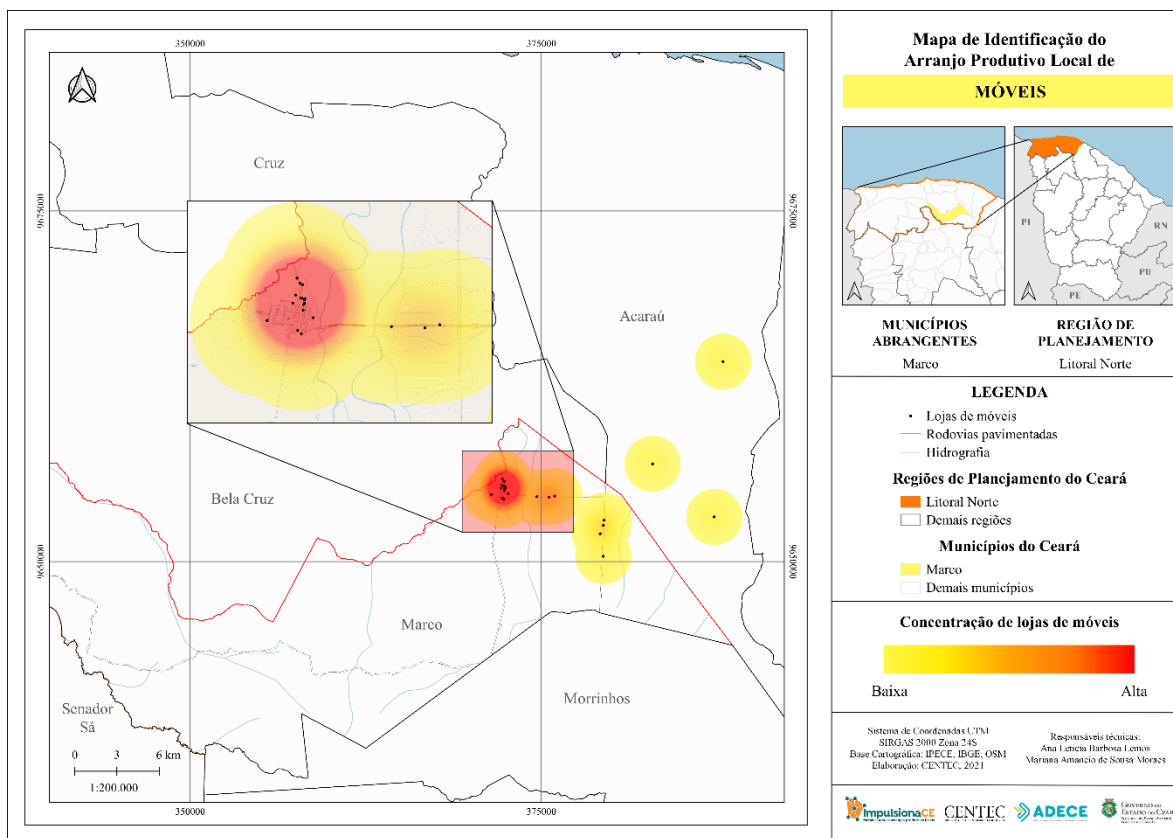


Fonte: elaboração própria.

O Município de Marco possui uma população estimada, para o ano de 2019, de 27.595 habitantes, com uma taxa de urbanização de 62,5% (IBGE, 2021). Atualmente, a proporção de pessoas ocupadas em alguma atividade regular, relativamente à população total, é de 13,1%. Com respeito ao PIB (R\$ 1.000) e ao PIB *per capita* do Município, estes foram, em valores correntes do ano de 2018, de R\$ 322.684 e R\$ 11.895, respectivamente, fato que torna Marco, na devida ordem, o sexto e o quarto município com a maior produção interna e o maior PIB *per capita* da região do Litoral Norte. Em relação aos indicadores sociais, Marco é o quinto de sua região de planejamento com melhor IDH, com valor de 0,61, ocupando a 93ª posição no Estado do Ceará. O Índice de Gini do Município, por sua vez, correspondeu a 0,54, valor, ademais, bastante similar entre os municípios do Litoral Norte.

Como medida para exibir a distribuição geográfica das unidades produtivas de Marco, os empreendimentos pesquisados pelo Centec (2022) foram mapeados e dispostos visualmente na Figura 5.

Figura 5 - Mapa Georreferenciado das identificadas empresas no Arranjo Produtivo de Móveis de Marco



Fonte: Centec (2022).

2.3 Caracterização dos empreendimentos e pessoal ocupado no APL

Para avaliar de modo mais próximo a evolução do APL de Móveis em Marco, a Tabela 1 - *Quantidade de Empresas e Vínculos – APL de Móveis x total Município de Marco (2006 – 2019)* expõe as quantidades totais de empresas e de vínculos do subsetor de móveis em contraste com a quantidade de empreendimentos existentes na economia do município. Segundo dados da RAIS (2019), o APL contava, em 2006, com 31 empresas, as quais geravam 527 vínculos ativos. Em 2019, por sua vez, o número de empresas decaiu para 25, embora o número de empregos tenha aumentado consideravelmente nesse período, passando para 1.493 vínculos.

Tabela 1 - Quantidade de Empresas e Vínculos – APL de Móveis x total Município de Marco (2006 – 2019)

Ano	Empresas (Móveis)	Empresas (Total)	% Empresas (Móveis/Total)	Vínculos (Móveis)	Vínculos (Total)	% Vínculos (Móveis/Total)
2006	31	325	9,54	527	1.629	32,35
2007	35	379	9,23	834	1.929	43,23
2008	36	396	9,09	772	2.017	38,27
2009	32	408	7,84	720	2.228	32,32

2010	34	470	7,23	957	2.574	37,18
2011	29	429	6,76	1.114	2.864	38,90
2012	33	512	6,45	1.110	2.986	37,17
2013	33	561	5,88	1.025	3.218	31,85
2014	31	534	5,81	1.206	3.498	34,48
2015	33	498	6,63	1.445	3.595	40,19
2016	28	493	5,68	1.354	3.296	41,08
2017	26	461	5,64	1.329	2.917	45,56
2018	25	450	5,56	1.412	3.149	44,84
2019	25	404	6,19	1.493	3.403	43,87

Fonte: RAIS (2021).

Quando observada a dinâmica do referido APL em relação ao total de empresas em Marco, nota-se que a proporção de organizações de móveis diminui desde 2015, ano em que se encontravam atuantes 33 moveleiras. Essa tendência, entretanto, não se observa no tocante à participação relativa da quantidade de vínculos do subsetor que, por sua vez, aparece cada vez mais representativo no total de vínculos da economia local, atingindo 43,87% no ano de 2019. Além disso, importa mencionar que, em 2019, conforme dados da RAIS (2019), o Município de Marco foi responsável, em todo o Estado do Ceará, por 4,16% do total de empresas moveleiras e por cerca de 26,06% dos vínculos empregatícios no setor.

Em seguida, valendo-se dos dados da pesquisa de campo realizada pelo Instituto Centro de Ensino Tecnológico (CENTEC) em 2021, Marco contava com 31 empresas, gerando 1.697 empregos. Com referência ao perfil da amostra dirigida pelo Centec (2022), a Tabela 2 sintetiza a identificação, por porte de estabelecimento, das 31 pesquisadas. Logo, o arranjo é constituído, sobretudo, por organizações de micro (54,8%) e pequeno (34,4) portes, com uma média, respectivamente, de 09 e 33 empregados por unidade produtiva, o que perfaz 30,34% da mão de obra empregada. As empresas de médio (6,45%) e grande (3,23%) portes, embora em menor grau no Município, são responsáveis por mais da metade das ocupações geradas no APL (69,65%), empregando em média, respectivamente, 191 e 800 trabalhadores por estabelecimento.

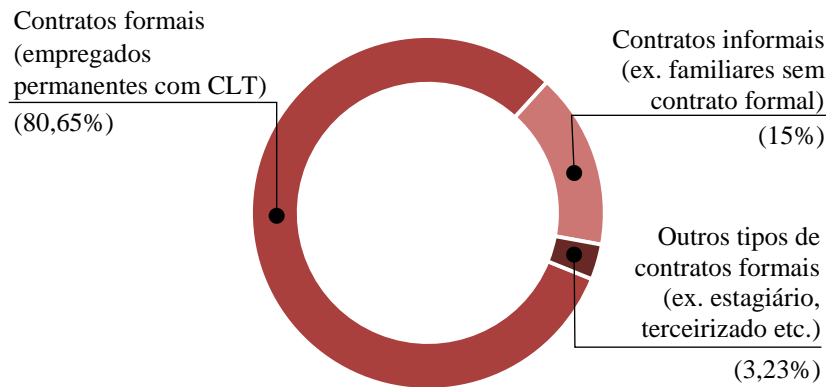
Tabela 2 - Porte e número de empregados das empresas pesquisadas

Tamanho	N. de Empresas	%	N. de empregados	%
Micro	17	54,84	182	10,72
Pequena	11	35,48	333	19,62
Média	02	6,45	382	22,51
Grande	01	3,23	800	47,14
Total	31	100	1.697	100

Fonte: Centec (2022).

No que tange às relações de trabalho (Figura 6), verifica-se que 83,88% do número de funcionários possuem contrato formal de trabalho, sejam empregos permanentes com CLT (80,65%), sejam outros tipos de contratos formais (3,23%). Demais disso, apenas 15% dos funcionários compunham-se de familiares sem contrato formal - fato que converge com o baixo nível de empresas informais no APL (CENTEC, 2022).

Figura 6- Tipo de Relação de Trabalho, por porte dos estabelecimentos



Fonte: Centec (2022).

2.4 Mercado de trabalho

O APL de Móveis de Marco tornou-se referência no setor moveleiro do Estado do Ceará, sendo responsável por 43,87% dos empregos gerados no município em 2019, demonstrando que esse APL traz benefícios regionais, como proporcionar empregos diretos e indiretos aos habitantes, não só desse Município, mas também para municípios vizinhos. De acordo com Alvarenga *et al* (2013), em cada domicílio de Marco, tem, pelo menos, duas pessoas que trabalham com móveis e, em decorrência do aumento no número de empregados, houve uma melhoria no padrão de renda *per capita*. Na Tabela 1, evidencia-se, portanto, uma evolução na geração de emprego, porém a criação de oportunidades no mercado de trabalho municipal continua concentrada na indústria de móveis.

Por outro lado, de acordo com a pesquisa de campo realizada pelo Centec (2022), a contratação de empregados qualificados constitui-se um dos principais problemas enfrentados pelas empresas. Embora no primeiro ano de vida da empresa “Contratar empregados qualificados” (citada por 48,4% dos empresários) não seja a maior dificuldade referenciada como foram as questões de produção e logística de vendas, esse obstáculo, todavia, é uma das

poucas dificuldades que persistem no decorrer dos anos de atuação empresarial. De modo comparativo, do primeiro ano de vida da organização e o ano de 2019, a variável “Contratar empregados qualificados” teve um crescimento de 3,2 p.p. nesse período, sendo mencionada como principal problema por 51,6% dos empreendimentos. Esta dificuldade deve estar relacionada ao crescimento do número de empresas nos últimos anos e aumento de alguns destes empreendimentos, o que resultou na exigência de profissionais mais qualificados e especializados em outras áreas, principalmente, em decorrência da aquisição de maquinários e equipamentos com tecnologias mais avançadas.

Na maior parte dos casos, a mão de obra contratada pelas empresas de móveis provém do próprio Município e de cidades vizinhas. Um fator que ajudou nesse quadro configura a atuação, em Marco, da escola profissionalizante EEEP Monsenhor Waldir, a qual, desde 2018, prepara mão de obra técnica para o chão das fábricas moveleiras, como profissionais de costura, operadores de máquinas, tapeceiros e embaladores. A Escola Técnica do Município, entretanto, não é suficiente para atender toda a demanda de profissionais qualificados do APL, tendo as empresas que buscar técnicos em outras regiões (CENTEC, 2022). De modo geral, ainda há carência por alguns tipos de profissionais mais especializados em áreas, por exemplo, de manutenção de determinados maquinários, na realização de atividades administrativas e de *design* de móveis. Tal carência, por sua vez, tem como consequência o fato de que a maioria das empresas assuma o custo de treinamento.

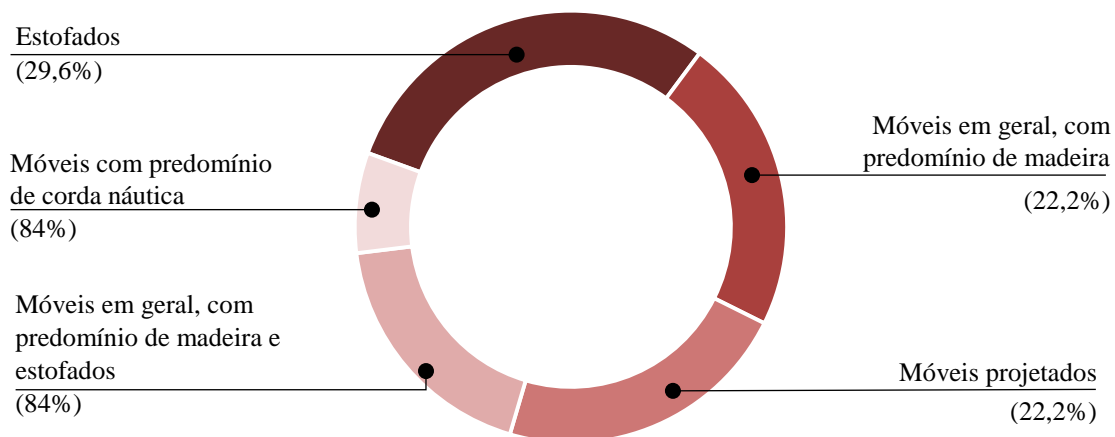
2.5 Produção

O setor moveleiro é caracterizado pela diversificação em seus produtos, sobretudo em virtude da adoção de variados tipos de matérias-primas em seu processo produtivo, tais como madeira maciça, MDF, compensado, alumínio e fibras naturais (SPEROTTO, 2019). De maneira semelhante à configuração da indústria moveleira nacional, o APL de Móveis de Marco possui uma produção diversificada, com empresas trabalhando nos mais variados segmentos, tais como: estofados; móveis para salas de jantar e estar, bem como dormitórios; móveis elaborados com *ratan*, corda náutica e alumínio para decorar varandas, vidraçarias e portas. Um diferencial dos móveis produzidos em Marco, no entanto, é que as empresas trabalham com madeira maciça, reunindo maior qualidade ao produto e tornando-o mais competitivo no comércio nacional (GOBB, 2008).

De modo geral, verifica-se que os fabricantes de móveis em Marco se configuram, principalmente, em cinco tipos de produtos (Figura 7), a saber: estofados (29,2%); móveis

projetados (22,2%); móveis em geral, com predomínio de madeira (22,2%); e móveis em geral, com predomínio de madeira e estofados (18,5%); móveis com predominância de corda náutica (7,5%) (CENTEC, 2022). Com base nesse contexto, o APL produz uma grade diversidade de modelos com uma prevalência em móveis residenciais e, em menor quantidade, móveis institucionais, atuando no nicho de *Contract*, como estofados para hotéis, pousadas, restaurantes, *shoppings centers*, hospitais, construção civil e afins.

Figura 7 - Principais produtos do APL de Móveis de Marco



Fonte: Centec (2022).

Ademais, deve-se salientar que o segmento de atuação da produção do estabelecimento varia de acordo com a sua capacidade produtiva. Em grande medida, estofados e móveis planejados são produzidos por micro e pequenas empresas, 75,0% e 66,6%, respectivamente, do total fabricantes desses produtos. Entrementes, fabricantes de móveis, em geral, são capitaneados por médias e grandes empresas, representando 60% dos fabricantes deste segmento (CENTEC, 2022).

2.6 Adensamento da cadeia produtiva

A cadeia produtiva de móveis integra um conjunto de atividades que se articulam em diversas etapas da produção, desde a matéria-prima até o produto final, incluindo fornecedores de insumos e equipamentos, prestadores de serviços e comércio em geral. Os principais insumos utilizados para a fabricação de móveis, além da madeira processada, são materiais têxteis, metais, plásticos, vidros, tintas e adesivos. No Arranjo Produtivo de Marco, a maior parte dos

insumos e serviços necessários para a produção dos móveis é adquirida no próprio Município, demonstrando certo adensamento da cadeia.

Em geral, conforme a pesquisa realizada pelo Centec (2022), 59,38% dos insumos e matérias-primas, 56,25% dos componentes e peças, 78,13% dos produtos semiacabados e 78,13% dos serviços são adquiridos dentro do território do Arranjo. Estes resultados indicam, *a priori*, a existência de uma cadeia de empresas com produtos e serviços capazes de atender a demanda dos fabricantes de móveis locais. Como exemplo, evidencia-se a existência, no Município de Marco, de fábricas de espumas para estofados, granito e loja/serrarias de madeira. Apenas a compra de equipamentos para fabricação de móveis ocorre, por outro lado, de maneira equitativa entre o Município (34,38%), o Estado do Ceará (31,25%) e outros Estados do Brasil (31,25%) (CENTEC, 2022).

De modo específico, as aquisições dentro do próprio Arranjo são capitaneadas pelas micro e pequenas empresas da região. Ao todo, as de menor porte adquirem, do próprio Município, cerca de 70% de todo o material necessário para produção de móveis. Dentre a lista de matérias-primas e insumo acessados em Marco, por micro e pequenas empresas, lista-se a compra de: máquinas e equipamentos para produção; metais para móveis e ferragens em geral, como corrediças, dobradiças, puxadores etc.; materiais têxteis e de couro para estofados; colas, tintas e resinas plásticas.

Ademais, cabe ressaltar que a facilidade com que micro e pequenas empresas têm acesso a esses insumos decorre, em grande parte, do fato de haver representantes comerciais/fornecedores no Município de Marco e não propriamente da indústria. Quando, porventura, as empresas de menor porte não conseguem obter seus insumos e matérias-primas localmente, estas recorrem, em sua maioria, a madeiras e a lojas varejistas de Fortaleza (FLORÊNCIO *et al*, 2020).

Em contrapartida, as médias e as grandes empresas realizam, preferencialmente, suas aquisições fora do Arranjo (CENTEC, 2022). As principais matérias-primas adquiridas por empresas de médio e grande porte (madeira, compensado e MDF) advêm diretamente dos Estados do Pará e Santa Catarina, ao passo que o restante dos itens adquiridos (tintas, vernizes, tecidos e espumas) são procedentes do Estado de São Paulo. Ao todo, estima-se que o APL consuma, em média, 1.500m³ por mês de madeiras oriundas da Amazônia, Sul e Sudeste do Brasil (EMBRAPA, 2017). Isso demonstra, portanto, a necessidade de atração de outras fábricas, a exemplo de metalmeccânica, tintas e vernizes, entre outras, que permitam maior adensamento da cadeia e a criação de uma conexão com os demais setores econômicos.

Por fim, estes dados indicam a existência, em certo grau, de uma densidade de inter-relações no mercado local, exprimindo a formação de um encadeamento para trás relevante ao APL, uma vez que apenas uma parcela menor de outros elos produtivos encontra-se fora do Arranjo, realizados, sobretudo, por médias e grandes empresas. Quanto à madeira para a fabricação de móveis, o adensamento da cadeia produtiva no Município de Marco deve ser impulsionado ainda mais a partir da parceria do APL de Marco com a EMBRAPA, uma vez que já fora constatada a viabilidade econômica do projeto de silvicultura do eucalipto (NOGUEIRA *et al.*, 2017), o qual tem como objetivo suprir, localmente, o principal insumo da indústria moveleira.

2.7 Camada institucional

Acerca dos principais agentes que influenciam ou são influenciados pelas dinâmicas do Arranjo Produtivo local de Marco, foram agrupados em nove categorias os diversos órgãos diretamente envolvidos no APL de móveis. Além da atuação de agentes centrais ao APL, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Fabricantes Associados de Marco (FAMA) e Prefeitura de Marco, o Arranjo Produtivo de Móveis conta com diversos *stakeholders*, conforme expresso na Tabela 3.

Tabela 3 - Principais *stakeholders* relacionados com o APL de móveis de Marco

Camada	Stakeholders
Órgãos da Administração Pública Federal	Ministério da Economia
Órgãos da Administração Pública Estadual	Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (ADECE)
	Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SEDET)
Órgãos da Administração Pública Municipal	Prefeitura Municipal de Marco
Instituições de Capacitação	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)
	Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro E Pequenas Empresas (SEBRAE)
	Serviço Social Da Indústria (SESI)
	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)
	Instituto Euvaldo Lodi (IEL)
Instituições de Financiamento	Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME)
	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
	Banco do Brasil (BB)
	FAT SETORIAL
Instituições de Promoção Comercial	Banco do Nordeste (BNB)
	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil)
Instituições de Ensino	Centro Internacional de Negócios do Estado do Ceará
	Escola Técnica de Educação Profissional Monsenhor Wair Lopes de Castro

Agentes Sociais (Organizações Não Governamentais, Sindicatos, Associações, etc.)	SINDMÓVEIS – Sindicato dos Corretores de Imóveis do Estado do Ceará
	FAMA – Fabricantes Associados de Marco
Outros Agentes	Produtores locais
	EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
	Indústria em geral

Fonte: elaboração própria.

2.8 Infraestrutura do APL

Com relação aos pontos positivos da infraestrutura logística do APL de Móveis de Marco, destaca-se o acesso facilitado ao Município por estradas estaduais e federais (Tabela 4). O APL se encontra localizado próximo à Rodovia BR-222, a qual faz ligação com importantes estados da região Norte, de onde advém parte significativa da matéria-prima, sobretudo madeira, utilizada pelas empresas locais (SCIPÃO, 2004). Além disso, a vantagem de apresentar uma adequada malha viária possibilita ao APL escoar considerável parte de sua produção a outros estados do Brasil. Outro ponto a ser destacado refere-se à proximidade do Município de Marco ao Porto do Pecém (cerca de 200km), fator positivo em relação à concorrência nacional no que diz respeito à logística de exportação do APL moveleiro. A avaliação de uma infraestrutura física do Município é, aliás, um fator manifestado por mais da metade dos empresários locais (51,6%) (CENTEC, 2022). Isso, em grande medida, se deve ao fato de a infraestrutura logística ser identificada como um dos fatores determinantes para manter a competitividade do APL de Móveis.

Outra vantagem identificada está relacionada à infraestrutura energética e de comunicação do Município. Acerca do primeiro, cabe destaque à implantação de usinas solares por grupos privados, como o grupo Jacaúna Móveis, o que, além de significar ações sustentáveis, possibilita ao parque fabril local maior competitividade com o uso de fontes energéticas renováveis (FIEC, 2021a). Quanto ao segundo, ressalta-se a participação do Município no cinturão digital, fator que propicia maior maturidade digital das empresas e que fomenta o caminho à inserção de conceitos da indústria 4.0 na região, muito embora essa realidade ainda se encontre circunscrita apenas entre as grandes empresas da localidade (ANDRADE, 2019).

Quanto aos aspectos negativos, vale ressaltar a falta de centros de ensino superior na região do Litoral Norte direcionados à capacitação da mão de obra que atenda diretamente as

demandas do segmento. Muito embora essa lacuna tenha sido amenizada recentemente pela atuação de uma instituição educacional pública estadual - Escola Estadual de Ensino Profissionalizante - EEEP Monsenhor Waldir Lopes de Castro – a qual oferta cursos dirigidos, especificamente, ao comércio e fabricação de móveis; ainda assim, verifica-se uma escassez de mão de obra capacitada em áreas administrativas, de *design* de móveis e de mecânica e robótica.

Outro aspecto negativo do APL refere-se à ausência, do Município de Marco, de um espaço físico para alocação de instituições de apoio, como a FAMA e a SINDIMÓVEIS, bem como de um espaço semelhante a um centro de convenções. A ausência de um local desta natureza, onde os fabricantes expusessem seus produtos, realizassem eventos e feiras, cursos e seminários, por exemplo, dificulta o intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas entre as empresas do Arranjo.

Tabela 4 - Pontos positivos e negativos relacionados à infraestrutura do APL de Móveis de Marco

Pontos Positivos	Pontos Negativos
1 – Localização geográfica, com proximidade aos principais fornecedores de matéria prima na região Norte. 2 – Infraestrutura física (energia, água, comunicação) adequada às demandas dos produtores; 3 – Infraestrutura logística adequada, a qual viabiliza o acesso a produtores de insumos e com consumidores.	1 - Número reduzido de Instituições de Nível Técnico formando profissionais mais qualificados para o segmento moveleiro; 2 – Ausência de um espaço físico da associação, para realização de eventos, exposição de móveis, palestras, entre outros.

Fonte: Adaptado do Centec (2022).

2.9 Programas governamentais

Sobre programas governamentais dirigidos ao APL de Móveis de Marco, mencionam-se os que vêm.

- **Programa de Compras Governamentais do Estado do Ceará** - primeira experiência de apoio governamental, iniciada em 1987, que consistia na aquisição de carteiras escolares pelo Governo para mobiliar escolas da região Norte do Ceará (PDP, 2009). À época, o programa, além de contar com a intermediação do SEBRAE entre a produção e comercialização dos produtos, possibilitou a organização de pequenas serrarias no Município de Marco em forma de associação para atender a demanda da Secretaria de Educação por carteiras escolares (FLORÊNCIO *et al.*, 2020).

- **Implantação de um mini distrito industrial** - no ano de 1997, o Governo Estadual, por intermédio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), iniciou a implantação de um mini distrito industrial capaz de organizar a atividade produtiva e viabilizar o crescimento ordenado das empresas no Município (PDP, 2009). O programa, no entanto, não foi implementado em sua totalidade em decorrência da falta de recursos financeiros do Governo, o que ocasionou apenas a construção de três galpões de 800m² cada um (SCIPIÃO, 2004). Apenas recentemente, em 2022, esse projeto voltou a ser desenvolvido, agora sob a coordenação da Prefeitura Municipal de Marco, haja vista a atuação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município.
- **Salão de Móveis de Marco** - o APL recebe aporte nos últimos anos de programas estaduais (ADECE/SEDET), os quais patrocinam a realização do Salão de Móveis, que é uma iniciativa da FAMA e do SINDIMÓVEIS e conta com o apoio do SEBRAE e da FIEC. O programa é um evento anual, realizado desde 2018, cujo objetivo é estreitar as relações comerciais e cativar novos clientes para as empresas moveleiras de Marco.
- **Projeto Silvicultura de Eucalipto de Marco:** iniciado no ano de 2009, o projeto ainda continua em implementação e tem como objetivo determinar soluções para o problema da distância entre os principais produtores de madeira e o polo moveleiro do Município de Marco e, por conseguinte, tornar economicamente viável a produção local da matéria-prima (NOGUEIRA *et al.*, 2017). De maneira específica, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), responsável pela implementação do projeto, atuou no Município de Marco de modo a: i) definir espécies florestais potenciais para plantio no Estado do Ceará, visando à produção de madeira para indústria moveleira; ii) definir espécies florestais potenciais para instalação dos testes de comprovação ou plantios pré-comerciais no Estado do Ceará; iii) definir parâmetros técnicos para as principais espécies testadas. Ao extenso de sua execução, o programa contou com o apoio de uma gama de instituições¹ e teve como principal público beneficiário os empresários moveleiros

¹ Em especial, o projeto contou para sua realização com o financiamento da ADECE, do Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e do Sistema de Gestão de Projetos da EMBRAPA. Outras instituições que atuaram de modo a dar suporte à execução do projeto foram: Sindimóveis, Sindicato das Indústrias de Serrarias, Carpintarias e Tanoarias de Fortaleza (Sindserrarias), FIEC, Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI), Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), FAMA (Fabricantes Associados de Marco), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA), Companhia de

do APL de Marco, muito embora somente um empresário esteja atualmente utilizando essa tecnologia, visto que o custo inicial de entrada ao projeto e o período de retorno do investimento, como observado por Nogueira *et al.* (2017), ainda são bastante elevados.

- **Projeto Impulsiona Ceará: Fortalecendo os APL do Estado do Ceará** - mais recentemente, esse projeto, ainda em desenvolvimento, foi idealizado pela Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (ADECE) e executado pelo Instituto Centro de Ensino Tecnológico (CENTEC). Como um dos Arranjos Produtivos priorizados pelo projeto, Marco contou, durante o projeto, com a realização de um estudo empírico sobre a atualização da situação das empresas moveleiras no Município, com intuito de munir gestores com informações atualizadas acerca das características do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco e suas potencialidades, de tal modo que seus resultados sirvam de balizamento para ações de políticas públicas.

De modo acessório, outro programa estadual de que algumas empresas da região participam, embora não dirigido diretamente ao APL, refere-se ao Fundo de Desenvolvimento Industrial do Governo do Estado do Ceará (CENTEC, 2022). Esse programa, criado em 1979, reúne uma série de benefícios para a instalação de empreendimentos industriais, fornecendo incentivos fiscais para promover a industrialização e o crescimento do emprego com vistas ao desenvolvimento econômico.

Acerca dos projetos municipais, em grande medida, estes se dirigem à capacitação da mão de obra e à realização de consultoria às empresas moveleiras de Marco. Entre os programas municipais que se encontram vigentes na atualidade, citam-se o Projeto Município mais produtivo, o Plano de Fortalecimento das Indústrias Moveleiras e o Programa Ciclo de Palestras. Outro programa de destaque no Município diz respeito ao *Hackathon de Desing*² de Móveis, o qual consiste em um evento realizado pelo Sebrae em parceria com a Prefeitura de Marco em que são reunidos alunos do curso técnico de móveis e outros programas da Escola

Produtos Alimentícios do Nordeste (COPAN) e ECO Empreendimentos Ambientais Ltda, Sede Chapecó (SC) e Filial Teresina (PI)

² O programa *Hackathon de Desing*, criado em 2021, é um evento realizado pela Prefeitura de Marco, por intermédio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Agricultura, Tecnologia e Meio Ambiente, em parceria com o Sebrae e a EEEP Mons. Waldir Lopes de Castro. O intuito do programa é realizar uma aproximação entre instituições educacionais no Município de Marco e as empresas moveleiras, cujos profissionais de áreas diversas de tecnologia e *designer* dessas instituições desenvolvem soluções inovadoras para alguns problemas específicos experienciados pelas empresas do APL.

Profissionalizante Monsenhor Waldir Lopes para o desenvolvimento da inovação e resolver problemas ligados ao setor moveleiro.

Outro programa do qual algumas empresas do Arranjo participam é o *Design Export*, um projeto de origem do Governo Federal. Realizado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) em parceria com o Centro Brasil Design (CBD), o projeto tem como objetivo oferecer apoio técnico e financeiro para o desenvolvimento de produtos e embalagem com *design* para mercado internacional.

3 SITUAÇÃO ATUAL DO ARRANJO

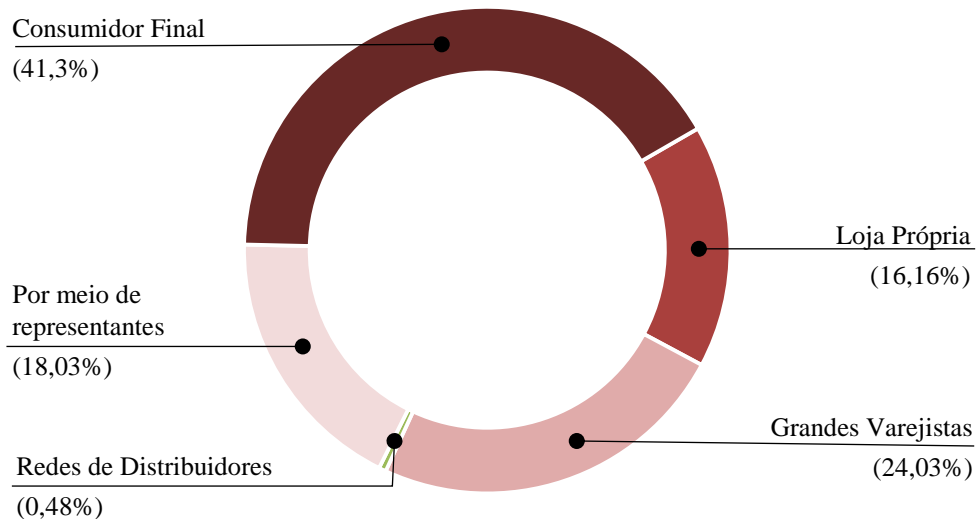
3.1 Estratégias de comercialização

O setor de móveis expressa uma concorrência significativa, principalmente com o aumento de produtos importados e em razão disso, passou-se a investir fortemente na melhoria dos seus processos produtivos, na qualidade dos produtos, bem como nas suas estratégias de comercialização (FIMMA, 2022). Nota-se, entretanto, que a produção do Arranjo é bastante diversificada, fator que, *a priori*, possibilita um menor ambiente de concorrência entre as empresas locais, mas com uma grande concorrência com outros polos moveleiros do País (CENTEC, 2022), demonstrando a necessidade de se ter um produto com qualidade superior e estratégias bem definidas de comercialização.

De acordo com a

Figura 8, as estratégias de comercialização das unidades produtivas do APL de Moveis de Marco refletem a interação produtor-consumidor (lojas próprias e venda direta ao consumidor final), sem grande participação de intermediários na relação fabricante-consumidor (distribuidor e grande varejista).

Figura 8 – Principais canais de comercialização do Arranjo Produtivo Local de Móveis, por porte de empresas



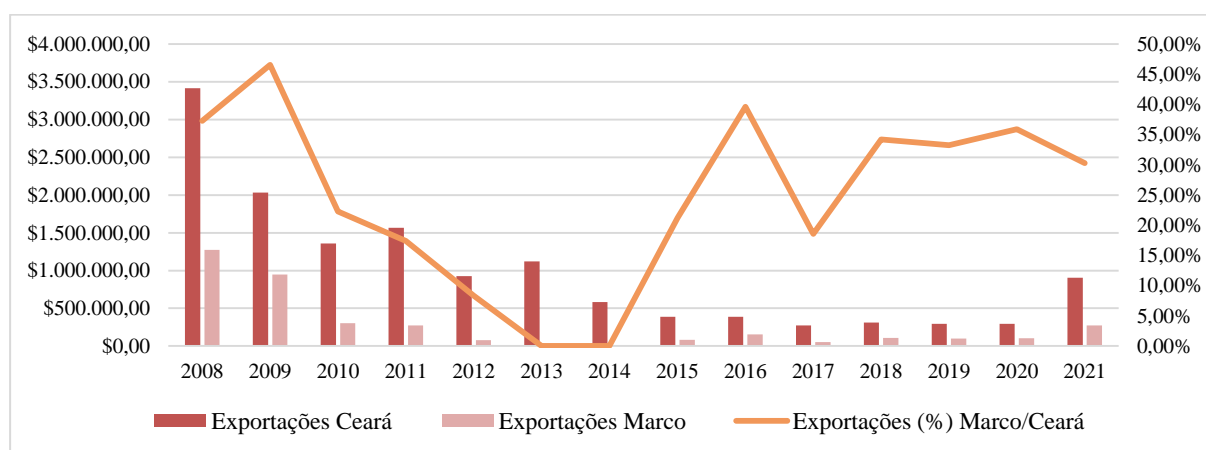
Fonte: Centec (2022)

Com relação à estratégia de mercado para a comercialização dos seus produtos, as empresas concentraram suas vendas no Estado do Ceará, sobretudo em decorrência da demanda do mercado de Fortaleza. Quando comparado o destino das vendas nos últimos sete anos, nota-se que, em 2020, cerca de 65% das vendas foram realizadas dentro do próprio Estado, em comparação com os 50% efetivados em 2015. Nas vendas nacionais, todavia, se percebe uma redução de 27,8%, em 2015, para 21,6%, em 2020, o que denota, *a priori*, o fato de que o Arranjo não conseguiu expandir seu mercado em escala nacional, pois, *contrario sensu*, houve redução (CENTEC, 2022). Ressalta-se, no entanto, que esta diminuição decorreu da entrada de novas microempresas no ano de 2020, as quais exprimem maior concentração do destino de vendas no próprio município ou no Ceará. Em contrapartida, a destinação da produção para outros estados, em 2020, é consideravelmente maior entre médias (55%) e grandes empresas (80%), o que realça a capacidade desses empreendimentos em comercializar seus produtos em outros territórios, tais como Pará, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Espírito Santo (CENTEC, 2022).

Com relação às exportações do APL de Móveis de Marco, o histórico das exportações de móveis, ou seja, sua evolução no decorrer do tempo e participação dentro da economia estadual, é expresso na Figura 9. A descrição do produto exportado segue o Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, ou simplesmente Sistema Harmonizado (SH). Para a análise ora executada, foi considerado o código do produto do Sistema Harmonizado de quatro dígitos SH4 9403³.

Destarte, observa-se que, historicamente, o APL tem uma participação significativa na pauta exportadora de móveis do Ceará. Na série histórica, constata-se que um decréscimo das exportações, tanto de Marco como no Ceará, de 2008 a 2014. Em 2013 e 2014, por exemplo, não se observaram exportações de móveis pelo APL, mesmo com a existência de empresas de maior porte. Um dos motivos associados a essa queda nas exportações (em valores absolutos) no decurso dos anos decerto, está associado a maior concorrência das importações procedentes da China, que é hoje a maior exportadora mundial desse produto. Apesar, entretanto, da patente perda do perfil exportador, tanto do APL de Marco quanto da economia do Estado, desde 2015, nota-se um retorno das exportações do APL, fato que decorreu, principalmente, da desvalorização do real perante o dólar dos Estados Unidos, o que deixou os preços dos móveis do Arranjo mais competitivos e capazes de concorrer com os produtos de outros países, como os asiáticos.

Figura 9 – Exportações de Móveis de Marco e do Ceará em US\$: 2008 a 2020



Fonte: SisComex (2021)

³ Os códigos do Sistema Harmonizado de quatro dígitos SH4 do produto 9403 têm as seguintes descrições: (i) móveis de metal para escritórios; (ii) outros móveis de metal; (iii) móveis de madeira para escritórios; (iv) móveis de madeira para cozinhas; (v) móveis de madeira para quartos de dormir; (vi) outros móveis de madeira móveis de plásticos; (vii) móveis de outras matérias, inclusive rotim, vime, bambu etc.; (viii) móveis de bambu ou ratã; (ix) móveis de bambu; (x) móveis de rotim; (xi) móveis de outras matérias, (xii) exceto de ratã ou bambu; (xiii) e partes para móveis.

Quanto aos mercados consumidores aos quais são direcionados os produtos exportados do APL nos últimos três anos (2019-2021), nota-se uma diversificação dos mercados alcançados, voltando-se a países da América e da África. O mercado mais assíduo para o qual os produtores locais exportam é o de Porto Rico, concentrando 81,8% das exportações de 2019 a 2021. O segundo maior importador nesse período foi a Espanha (9,6%), seguida da Bolívia (5,1%), do Canadá (3,4%) e, por fim, do Chile (0,1%) (CENTEC, 2022). Válido é mencionar, no entanto, que queda das exportações do APL de Móveis ocorreu de modo concomitante com a redução das compras de importantes mercados consumidores externos, como México, Estados Unidos e Portugal.

Além disso, é válido ressaltar a estratégia para alavancar as exportações do APL realizada pelo SINDMÓVEIS. Desde 2016, o Sindicato executa, em parceria com a FIEC e a Universidade de Fortaleza (UNIFOR), o projeto Ceará Móveis *Export*, o qual consiste na capacitação e na assessoria de empreendimentos interessados em exportar seus produtos. De igual modo, as empresas também participam de encontros de negócios e missões comerciais com importantes compradores internacionais, com o escopo de, além de proporcionar abertura comercial ao mercado estrangeiro, difundir a cultura exportadora às empresas do APL e transformar a exportação em uma estratégia de negócio permanente.

Como resultado, o projeto Ceará Móveis *Export* alavancou em 43,4% as exportações de móveis em 2016 das empresas moveleiras cearenses, totalizando um volume de US\$ 843.378,00 em vendas ao Exterior (FIEC, 2017). Além disso, o sucesso do programa Ceará Móveis *Export* proporcionou, de modo específico às empresas moveleiras de Marco, a abertura ao comércio internacional, bem como consolidou a exportação como estratégia de negócio permanente àquelas empresas que realizavam essa operação, por seu turno, de modo intermitente.

Acerca dos principais concorrentes do APL, existem no Ceará, além de Marco, três polos moveleiros com relativo destaque - Iguatu, Jaguaribe e Fortaleza. Na contextura nacional, contabilizam-se ao todo 46 polos moveleiros, distribuídos em 11 estados e em quatro regiões, à exceção do Centro-Oeste (BRAINER, 2021). Mais especificamente, estes encontram-se situados principalmente nas regiões Sul e Sudeste do País, destacando-se os Estados de São Paulo, Santa Catarina e Minas Gerais, os quais, de modo agregado, concentravam quase metade (47,53%) das empresas fabricantes de móveis com predominância em madeira em 2019 (RAIS, 2019). Santa Catarina, ademais, é o maior exportador de produtos do setor moveleiro, o qual, em 2021, foi responsável por cerca de 46,61% das exportações nacionais (COMEXSTAT,

2022). No plano internacional, os principais *players* são a China, União Europeia e os Estados Unidos (BRAINER, 2018).

Com relação às principais dificuldades encontradas pelos fabricantes do APL para comercialização da produção, destaca-se a carência, em Marco, de uma cadeia logística que facilite o escoamento da produção do APL moveleiro. Na região, existem apenas empresas (transportadoras) de frete de porte pequeno, as quais atendem apenas parcialmente a demanda dos micros e pequenos empreendedores do setor. As médias e grandes empresas, por terem seu principal mercado consumidor em outros estados do Brasil e no Exterior, precisam contratar este serviço fora do APL ou adquirir frota própria, o que torna mais onerosos os custos de distribuição.

Além do acesso a canais de distribuição, outras dificuldades relacionadas à comercialização dos produtos do APL são inventariadas, tais como: atendimento às especificações solicitadas pelo importador; cumprimento dos prazos de entrega especificados; aumento contínuo do preço das matérias-primas e insumos. Estes dois últimos itens, ademais, foram dificuldades que se elevaram ainda mais durante a pandemia da covid-19, fato que é passível de reduzir significativamente a margem de lucro e a competitividade das empresas.

Ato contínuo, faz-se necessário pontuar a inexistência de uma marca comum que identifique o APL, o que dificulta, nacionalmente, a sua visibilidade. Atualmente, as empresas vendem com marcas individuais, muito embora apenas 17,6% das empresas filiadas da FAMA possuam marcas protegidas junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) (FLORÊNCIO, 2021). Essa situação foi, de modo semelhante, constatada no “Plano de Desenvolvimento do APL” elaborado em 2008, cujo desenvolvimento de uma logomarca do APL, a qual seria desenvolvida pelo SEBRAE, foi uma das ações visadas para promoção da identidade visual do APL (PDP, 2008).

Ainda hoje, todavia, o Arranjo não conta com uma marca representativa comum a ele, muito menos com um selo de denominação de origem aos produtos locais. Acerca deste último ponto, Florêncio *et al.* (2021) advogam sobre o potencial da Indicação Geográfica ao desenvolvimento do Polo Moveleiro de Marco, mas, para isto, seria necessário, de antemão, disseminar entre os empreendedores a cultura da propriedade intelectual, com vistas a aproveitar todo o potencial de uma indicação de procedência.

Com relação ao desempenho do faturamento médio das empresas do APL de Móveis de Marco, a Tabela 5 exprime a evolução do faturamento delas de 2015 a 2020. Em suma, o Arranjo denota um crescimento constante de seu faturamento – a uma taxa equivalente a 14% ao ano – o que é atribuído, de certo modo, à ampliação do número de empresas moveleiras e

sua consolidação no mercado. Em 2020, o faturamento médio das empresas do Arranjo foi de R\$ 2,61 milhões, o que representou um crescimento de 19,09% em relação ao ano de 2018. Demais disso, esse crescimento expressivo das receitas é capaz de estar relacionado com a forte injeção financeira em Auxílio Emergencial⁴ como estímulo à economia, durante a pandemia da covid-19.

Tabela 5 – Faturamento médio, por porte de empresas, de 2018 a 2020

Porte das Empresas	Faturamento médio por ano (R\$)			Variação (%) (2020-2018)
	2015	2018	2020	
Micro	565.000	794.500	611.071	-23,08
Pequena	608.00	1.028.571	1.280.500	24,49
Média	10.400.000	13.300.000	22.000.000	65,41
Grande	-	-	-	-
Total	1.985.357	2.197.105	2.616.625	19,09

Fonte: CENTEC (2022).

Com suporte nessas circunstâncias, no escopo de impulsionar o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Marco, é necessário dar ensejo às empresas moveleiras à geração de novos negócios; no entanto, para o alcance desse resultado, é fundamental compreender alguns dos obstáculos em curso no APL, bem como levantar algumas estratégias que merecem ser avaliadas como meio de superar esses entraves.

Desafios

- Atualização das empresas às exigências dos consumidores.
- Conquista de novos mercados consumidores aos produtos do APL.
- Carência de uma cadeia logística para escoar a produção.
- Ausência de uma marca comum que identifique as empresas do APL.
- Dificuldade no atendimento às especificações solicitadas para exportação de produtos.
- Cumprimento dos prazos de entrega dos produtos.
- Aumento contínuo do preço das matérias-primas e insumos.

Estratégias

- Apoiar a realização de feiras comerciais, como o Salão de Móveis de Marco.
- Criar um *site* institucional do APL, bem como uma mídia social com *links* para as empresas.

⁴ O Auxílio Emergencial foi um benefício financeiro concedido pelo Governo Federal e teve por objetivo fornecer proteção emergencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do coronavírus – covid-19. Foi distribuído um total de R\$ 295,1 bilhões entre os cidadãos elegíveis em todo o Território Nacional no ano de 2019.

- Criar e divulgar um catálogo semestral com produtos das fabricas do APL de Moveis de Marco.
- Viabilizar a participação anual, das novas empresas de móveis do APL, nas duas principais feiras de negócios de moveis do Brasil (FIMMA e MOVESUL).
- Realizar consultorias de negócios individuais e em *Marketing* Digital (relacionamento com clientes e vendas por canais digitais).
- Desenvolver uma identidade visual do APL.
- Criar parcerias entre produtores para a venda conjunta de móveis para diluir custos de distribuição.

3.2 Formação e capacitação

Em relação à mão de obra, é necessário destacar a existência de um estoque de conhecimento tácito socialmente disseminado acerca da atividade de marcenaria no Município de Marco. Embora o Arranjo seja relativamente recente, dos anos de 1990, existe na localidade um saber-fazer adquirido com suporte nas experiências e vivências particulares de cada pessoa, muitas vezes compartilhadas nas próprias famílias ou entre trabalhadores de firmas distintas.

Em assistência ao processo de aprendizagem da marcenaria, salienta-se que o conhecimento local foi, de igual modo, impulsionado pela ministração de cursos técnicos dirigidos ao setor. Inicialmente, a mão de obra local foi capacitada por meio de programas realizados pelo SEBRAE, o PATME e o SEBRAETEC, bem como por consultorias contratadas pelas próprias empresas (PDP, 2008). Além disso, iniciativas para a promoção de capacitação dos funcionários é uma prática recorrente entre as empresas do Arranjo, de modo que 41,9% das empresas indicaram, na pesquisa de campo, realizar alguma atividade de capacitação (CENTEC, 2022). Não obstante, a importância do treinamento da mão de obra é algo mais realçado em pequenas (72,7%), médias (100%) e grandes (100%) empresas (CENTEC, 2022).

Para os empreendimentos do APL, o treinamento na própria empresa (29%) configura-se como o principal ambiente de capacitação da mão de obra local, cujos treinamentos baseiam-se em ensinar os trabalhadores quando são contratados, sendo baseados no processo de “aprender fazendo” e “aprender usando” (

Tabela 6). Em seguida, a absorção de formados de cursos técnicos, em geral oriundos de instituições localizadas fora do Município de Marco, é algo realizado com relativa ocorrência no Arranjo.

Tabela 6 – Local de realização do treinamento de recursos humanos, nos últimos três anos

Tipos de Capacitação	Frequência	%
Treinamento empresa	9	29,0
Treinamento em cursos técnicos fora do município	5	16,1
Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	2	6,5
Estágios em empresas do grupo	4	12,9
Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do Município	4	12,9
Contratação de técnicos/engenheiros de empresas fora do município	6	19,4
Absorção de formandos dos cursos universitários localizados no município ou próximo	6	19,4
Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no município ou próximo	6	19,4

Fonte: CENTEC (2022).

Uma interpretação à realidade de empresários procurarem a contratação de técnicos e formados fora do APL atenta para o fato de que é escassa a infraestrutura de conhecimento do Município, o qual não possui qualquer instituição de ensino superior. Para a Região de Planejamento do Litoral Norte, apenas o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) encontra-se na região, porém suas zonas de atuação limitam-se apenas aos Municípios de Acaraú e Camocim. Analisando de modo específico os cursos ofertados pelo IFCE, existiam, em 2020, apenas seis cursos de ensino superior, com um total de 914 de matrículas ativas. Esses cursos, demais disso, não se alinham, diretamente, às demandas dos empresários locais, com temáticas na área de educação ambiental (Tabela 7).

Tabela 7 – Instituições de ensino e cursos ofertados na Região de Planejamento do APL de móveis de Marco

Instituições de Ensino Superior e Profissionalizante	Superior				Técnico	
	Graduação		Tecnólogo		Cursos	Matrículas
	Cursos	Matrículas	Cursos	Matrículas		
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)						
Acaraú	2	452	-	-	-	-
Camocim	2	391	2	71	-	-
Escola Estadual de Ensino Profissionalizante (EAPP) Monsenhor Waldir Lopes de Castro	-	-	-	-	9	461

Fonte: Educacenso (2020) e SEDUC/CE (2020).

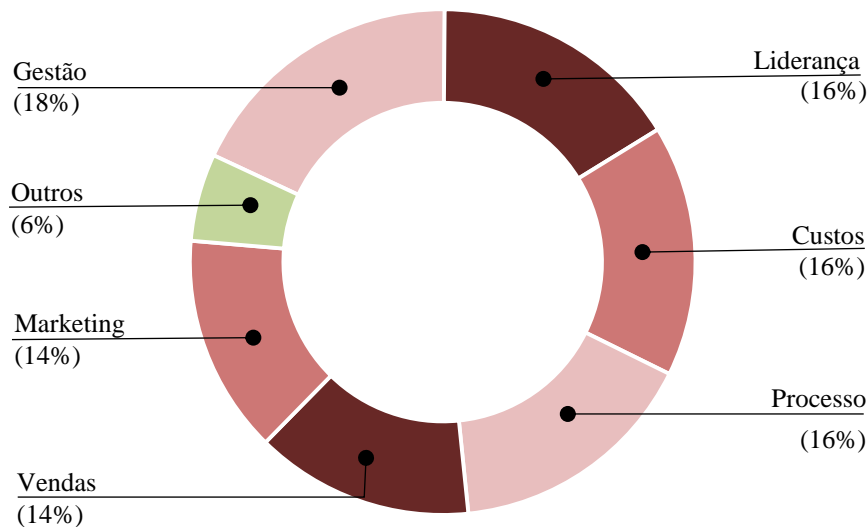
Malgrado a ausência de instituições de ensino superior em Marco, o Município, por sua vez, conta com uma instituição educacional pública estadual que oferece uma gama de cursos de ensino técnico que são de interesse das empresas moveleiras. Conforme a tabela anterior, ao todo, são ofertados nove cursos técnicos, totalizando 461 matrículas ativas. Diferente do que ocorre com os cursos de nível superior, quando se avaliam os tipos de programas de ensino técnico, sete dos nove cursos técnicos ofertados estão relacionados com as atividades executadas dentro do APL: Comércio, Móveis, Mecânica, Redes de Computadores, Logística,

Design de interiores, Fabricação Mecânica e Mecânica, os quais totalizam 391 matrículas ativas. Os demais cursos (Agricultura e Fruticultura) concentram, por sua vez, apenas 70 matrículas ativas.

Quanto às áreas de maior interesse dos empresários para capacitar os seus funcionários, destaca-se a demanda por treinamentos gerenciais e para linha de montagem, tais como cursos em Gestão, Liderança, Custos, Processo, Vendas e *Marketing* (

Figura 10). Outros cursos também demandados pelos empresários referem-se a *design* de móveis (2%), treinamento para produção e operação de máquinas (1%), em áreas de logística (1%) e em comunicação (1%). Aliás, é necessário pontuar que a necessidade desses cursos já foi expressa por empresários durante o Plano de Desenvolvimento, em Marco, em 2008 (PDP, 2008), o que permite concluir que a demanda por capacitação da mão de obra é uma reivindicação recorrente.

Figura 10: Demanda de treinamentos pelas empresas do APL de Móveis



Fonte: Centec (2022).

À vista disso, nota-se que a atuação das instituições de ensino e pesquisa na região de planejamento do Litoral Norte não está sendo suficiente para atender completamente a elevada demanda de profissionais qualificados exigidos pelo APL. Em grande medida, há uma dissonância – verificada sobretudo na atuação de instituições de nível superior da região – entre as áreas priorizadas por essas instituições e as necessidades das empresas do Arranjo, as quais relatam a necessidade de profissionais com expertises em áreas administrativas, de robótica e de *design* de móveis.

Portanto, é necessário promover no Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco uma jornada de capacitação, não só direcionada à melhoria da mão de obra local, mas também à profissionalização da gestão empresarial. Nesse processo, o objetivo é ensejar o insuficiente desenvolvimento da empresa, com o intuito de manter-se preparada aos desafios do mercado. Para o alcance desses resultados, entretanto, é fundamental compreender alguns dos obstáculos que há no APL, bem como levantar algumas ações que merecem ser implementadas como meio de superar esses entraves.

Desafios

- Baixos investimentos da parte das empresas em treinamento e capacitação dos funcionários.
- Ausência de um sistema mais maduro de gerenciamento por parte das empresas.
- Custo ou falta de capital para implantação de programa de gestão e controle de qualidade.
- Expansão e atualização dos cursos ofertados pela Escola Estadual de Ensino Profissionalizante (EEPP), de maneira a continuar oferecendo cursos de ensino técnico que são de interesse das empresas moveleiras.
- Maior aproximação entre as empresas moveleiras e as atividades realizadas pelos *campi* do IFCE de Acaraú e de Camocim, de modo a diminuir o hiato da demanda de profissionais pelas empresas do APL e os recursos humanos formados por estas instituições.

Ações sugeridas

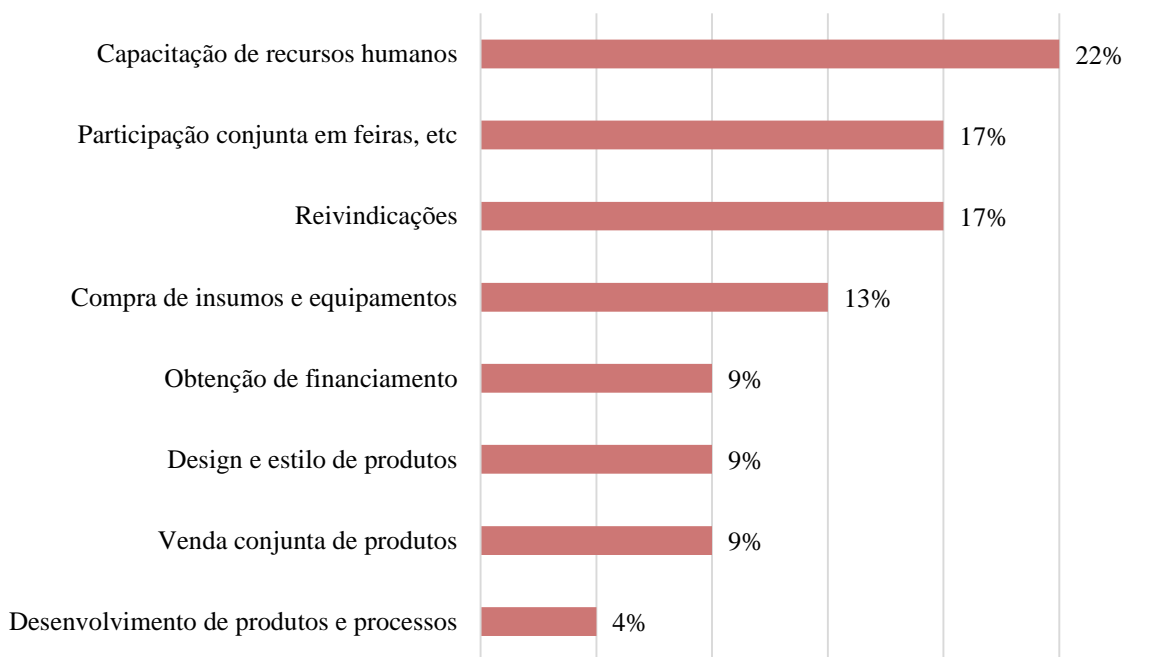
- Realizar programas de formação contínua da mão de obra fabril das empresas do APL de Móveis de Marco.
- Investir na capacitação da mão de obra gerencial, tornando-a apta a assumir cargos mais específicos nas empresas ligadas direta e indiretamente ao APL.
- Criar um núcleo técnico em *design* para oferecer suporte técnico permanente às empresas do APL.
- Realizar treinamentos profissionalizantes, em nível médio, com base nas demandas das empresas do APL.
- Aproximação dos institutos educacionais para customizar programas de treinamento sob medida.

- Atualização dos cursos de ensino técnico da região, de modo a garantir a oferta de recursos humanos nas áreas administrativas, de robótica e de *design* de móveis.

3.3 Governança e cooperação

Com relação às atividades de cooperação realizadas de 2015 a 2020, apenas 23% dos empresários indicaram participação em atividades colaborativas (CENTEC, 2022). As ações de cooperação tiveram como foco a capacitação de recursos humanos (22%), a atuação conjunta para participação em feiras (17%), a mobilização dos agentes em pautas comuns de reivindicações (17%) ou a compra de insumos e equipamentos (13%) (Figura 11). Entrementes, os formatos de cooperação menos importantes (índices abaixo de 10%) foram aqueles associados ao fomento, produção e venda de produtos, bem como a constituição de vínculos para obtenção de financiamento conjunto, os quais representaram 33% das ações desenvolvidas no Arranjo.

Figura 11 – Formas de cooperação do APL de Móveis



Fonte: Centec (2022).

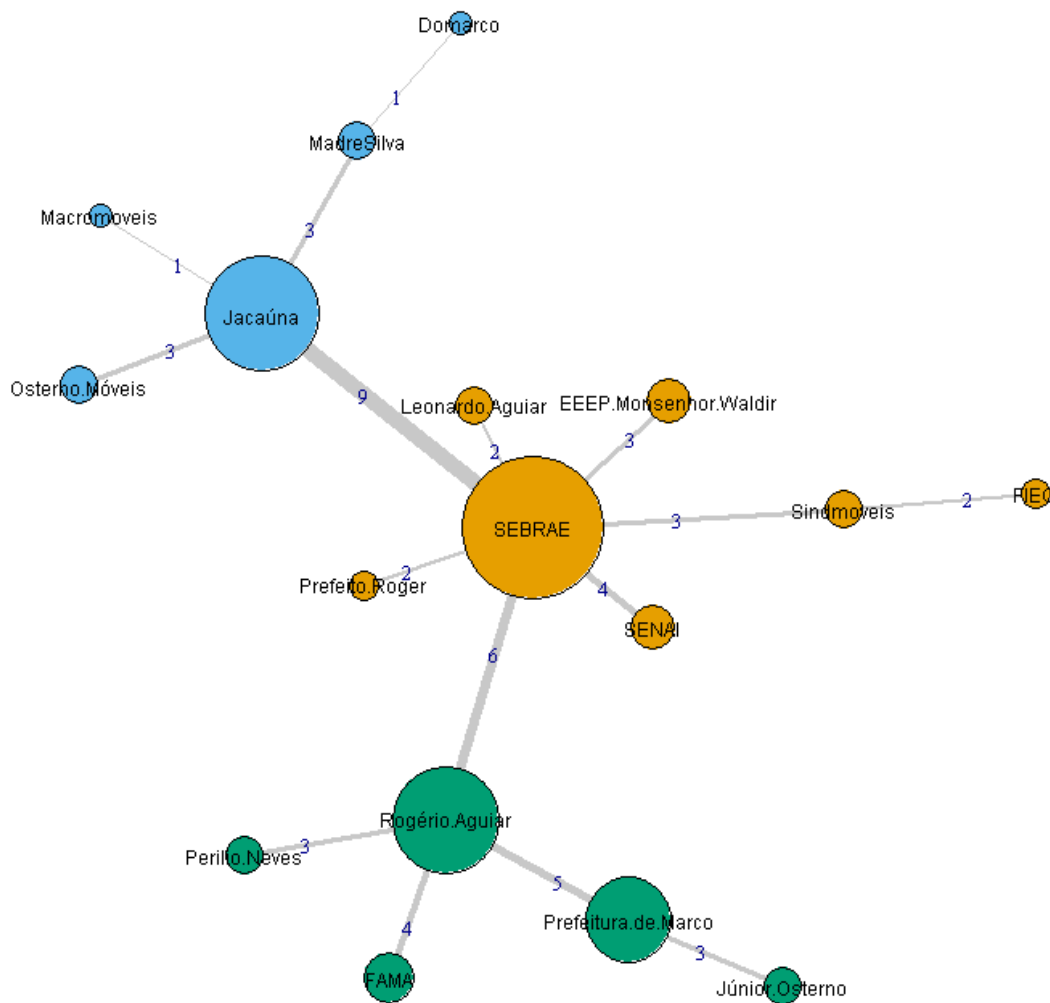
Em seguida, os principais agentes parceiros no envolvimento de atividades colaborativas com as empresas do APL foram: i) Outras empresas dentro do grupo; ii) Fornecedores de insumos; iii) Concorrentes; iv) Clientes; v) Empresas de consultoria; e vi) Entidades sindicais (CENTEC,2021). Nesse contexto, a cooperação no Arranjo se

caracterizava, em grande medida, pelo estabelecimento de relações de parceria, predominantemente comerciais, ora com fornecedores e outras empresas concorrentes, ora com clientes, muitos dos quais situados fora do APL.

Logo, conclui-se que há um baixo nível de capital social permeando os empreendimentos locais, com uma cultura de associativismo direcionadas ao nível de mercado pouco disseminado no APL. Além disso, é válido ressaltar a frágil relação das empresas moveleiras com as instituições de infraestrutura tecnológica, sobretudo no que se refere às universidades e institutos de educação tecnológica.

Apesar do baixo envolvimento dos empresários em atividades cooperativas, deve-se considerar o fato de que o Arranjo Produtivo de Marco possui, por seu turno, outros tipos de cooperação entre os membros do Arranjo, fator que proporcionou a formação de uma rede coordenadora bem desenvolvida baseada nas trocas de informações entre os agentes (Figura 12). Nessa perspectiva, cabe destacar o papel estabelecido por três grupos principais na organização das atividades do APL: o grupo formado pelo SEBRAE, o qual é composto principalmente por órgãos institucionais; o grupo das principais empresas moveleiras, organizado pela empresa Jacaúna; e o grupo formado pelos principais empresários do Arranjo, sob a tutela do empresário Rogério Aguiar.

Figura 12 – Principais agentes do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco



Centec (2022).

Fonte:

Acerca do primeiro grupo, o SEBRAE é o órgão que possui maior capilaridade no Arranjo, pois, além de se relacionar com outras instituições no APL, desfruta de um bom vínculo junto aos empresários locais, uma vez que o SEBRAE desde o início da atividade moveleira de Marco atuou constantemente em questões de treinamentos, consultorias e apoio à participação em eventos. Em adição, outras instituições, como o SENAI, a EEEP Monsenhor Waldir e o SINDMÓVEIS, atuam de modo conjunto ao SEBRAE, realizando ações de capacitação dos empresários locais e organização de eventos de divulgação do setor.

O segundo grupo, por sua vez, é formado pelas principais empresas do Arranjo, como a Jacaúna, a Madresilva e a Osterno Móveis. Assim, esses empreendimentos despontam como empresas líderes em virtude das diversas ações a fim de atrair investimentos para a região e o setor, o que estimula o desenvolvimento do Arranjo.

O último grupo compreende agentes como a FAMA e a Prefeitura de Marco, as quais desempenham importantes ações de articulação e de apoio institucional às empresas moveleiras. Com relação à Associação de Fabricantes de Móveis, evidenciam-se o trabalho coletivo e a troca de informações, experiências e conhecimentos técnicos, realizadas pela associação, fato que concorre para o amadurecimento dos empresários do APL de Marco.

Tendo em vista essas relações de governança e cooperação no Arranjo Produtivo Local de Marco, é necessário, portanto, promover uma cultura colaborativa entre os produtores locais, de modo a ensejar a ampliação das possibilidades mercadológicas, bem como a realização de ações conjuntas para o desenvolvimento da cadeia moveleira no Município. O alcance desse resultado requer, entretanto, a implementação de estratégias específicas para a superação de alguns dos desafios no APL, os quais são expostos a seguir.

Desafios

- Pouca articulação entre os agentes do Arranjo de Móveis.
- Intensivo comportamento individualista dos empresários.
- Resistência dos produtores em participar de associações.
- Ausência de um ambiente empresarial mais integrado.

Estratégias

- Criar um ambiente de cooperação para o fortalecimento do Arranjo.
- Implantar um “Distrito Industrial” para organizar a atividade produtiva e facilitar a articulação dos agentes.
- Execução de evento anual interno dos agentes do APL, para alinhamento e redirecionamento das estratégias de desenvolvimento.
- Acompanhamento de ações para verificar o andamento das estratégias de desenvolvimento do PDP.

3.4 Qualidade e produtividade

As empresas do APL de Móveis de Marco, conforme já expresso, possuem uma produção diversificada, atuando, em grande medida, na confecção de modelos de móveis residenciais e, em menor quantidade, móveis institucionais. Já em referência à sua estrutura produtiva, o Arranjo possui como característica a grande participação humana no processo de

fabricação de móveis e, como forma de administração da produção, 93,54% das empresas atuam em modelo de encomenda (*just in time*) (CENTEC, 2022).

No concernente à evolução da produtividade das empresas, a Tabela 8 expõe o número médio de peças produzidas por ano, de acordo com o porte das empresas. Comparando o final do ano de criação do estabelecimento com o final do ano de 2020, nota-se crescimento significativo da produtividade do Arranjo nos distintos portes das empresas. Uma das explicações para o crescimento constante no decurso dos anos, é atribuído, de certo modo, à ampliação do número de empresas moveleiras, bem como de suas capacidades produtivas e de sua consolidação no mercado.

Tabela 8 - Número de peças produzidas, por porte de empresas, do período de sua fundação a 2020

Porte das Empresas	Produtividade média por ano			Variação (%) (2020-2019)
	Início	2019	2020	
Micro	1.499	1.913	4.746	148,13
Pequena	572	4.417	5.265	19,20
Média	-	48.000	54.000	12,50
Grande	-	-	-	-
Produtividade (Total)	1.143	5.732	7.173	25,14

Fonte: CENTEC (2022).

Analisando, mais atentamente, a evolução do número médio de peças produzidas em 2019 e 2020 (Tabela 88), percebe-se que a pandemia (ano de 2020) não ensejou impactos sobre a produção do APL. Comparando-se os dados segmentados pelo porte dos estabelecimentos, percebe-se que as microempresas viram uma elevação de 148,13% em sua capacidade produtiva em plena pandemia. Os demais estratos das empresas, de igual modo, registraram aumento no número médio de peças produzidas. As pequenas empresas obtiveram um crescimento de 19,20% em 2020 de sua produção média, saindo de uma produção de 4.417 peças em 2019 para 5.265 peças em 2020. De igual modo, as médias empresas detiveram um crescimento de 12,50% da produção em plena pandemia, saltando de uma produção média de 48 mil peças em 2019 para 54 mil em 2020.

À vista desses resultados, faz-se necessária a manutenção desse ambiente produtivo das empresas moveleiras como medida para garantir a evolução no Arranjo Produtivo de Marco. O alcance desse resultado requer, no entanto, a implementação de estratégias específicas para a superação de alguns dos desafios no APL, os quais são expostos a seguir.

Desafios

- Modernização do parque fabril.

- Preparação das empresas para a implementação da Indústria 4.0.
- Qualificação das estruturas gerenciais.

Estratégias

- Dar ensejo à disseminação de conhecimentos e transferência tecnológica com a aproximação de empresas moveleiras e as instituições de ensino e pesquisa.
- Investimentos em equipamentos e processos tecnológicos na empresa.
- Expandir o número de empresas participantes da consultoria tecnológica de melhoria do processo de produção e adequação de indicadores financeiros.

3.5 Tecnologia e inovação

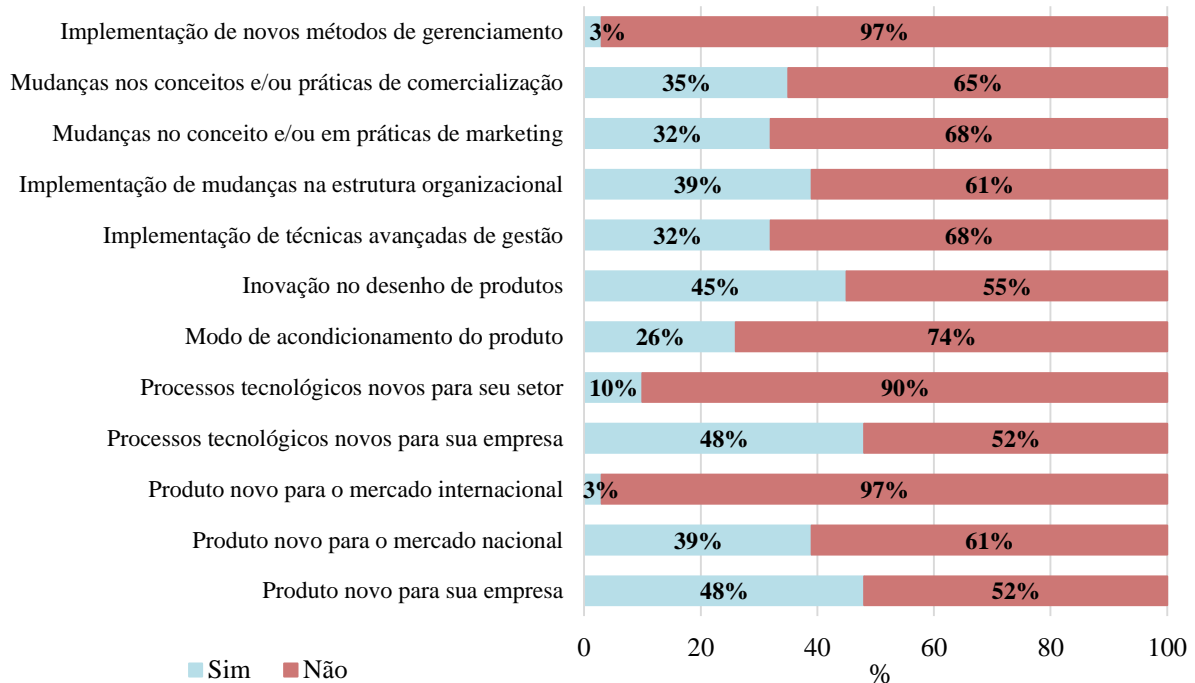
De acordo com o SEBRAE (2022), a indústria moveleira é um setor de baixa tecnologia por se tratar de manufatura tradicional e, portanto, exprime baixo risco de ficar obsoleta. Essa manufatura, contudo, passa por importantes transformações tecnológicas, focadas no aumento de produtividade, na diversidade de produtos e na integração de *softwares* com máquinas/equipamentos. Essa transformação tecnológica, de certa forma, se verifica no APL Moveleiro de Marco, uma vez que, nos últimos cinco anos (2016-2020), se observa a adoção de inovações em produtos e em processos (CENTEC, 2022). Referente à inovação de produtos no APL, verifica-se que 48% das empresas introduziram novos produtos no âmbito da própria empresa e 38% relataram haver adotado novo produto considerado novo para o mercado nacional. Tendo em conta o perfil exportador do Arranjo, apenas uma das fábricas de móvel relatou ter introduzido um produto efetivamente novo para o mercado internacional.

Ademais, esse mesmo fenômeno seguiu-se para as inovações de processo (Figura 13), para as quais 48% dos produtores relataram ter introduzido novos processos tecnológicos em suas empresas, ao passo que apenas 10% das inovações foram realmente novas para o seu setor. Em grande medida, esse tipo de inovação caracteriza-se, essencialmente, pela aquisição de equipamentos novos e mais modernos e, em alguns casos, no investimento na atualização dos parques fabris (CENTEC, 2022).

Referente à realização de mudanças organizacionais, observa-se a similar relevância da implementação de técnicas avançadas da gestão (32%), de mudanças estruturais na organização (39%), das mudanças nas práticas de *marketing* (32%) ou de comercialização (35%). Por último, ressalta-se, conforme já observado, a baixa implementação de novos métodos e gerenciamento visando a atender normas de certificação (ISO 9000 e ISO 1400) (3%), haja

vista muitas empresas do APL venderem seus produtos a outros estados do Brasil e para o Exterior.

Figura 13 – Tipos de inovações implementadas pelos produtores



Fonte: Centec (2022).

De modo geral, os indicadores revelam que, em sua maioria (77,4%), os produtores do referido APL estão direcionados à introdução de inovações. Impende necessário ressaltar, entretanto, a heterogeneidade em termos de capacidade produtiva e inovativa entre os distintos portes dos empreendimentos moveleiros. A promoção de processos sistemáticos e intensivos de inovação, apesar de se constituírem essenciais ao desenvolvimento tecnológico e à qualidade dos produtos, como fomento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), é implementada de modo rotineiro por uma parcela reduzida entre micro e pequenos empresários (CENTEC, 2022).

Com base nesses indicadores, depreende-se que as características das inovações do APL de Móveis de Marco são, no entanto, de natureza incremental, relacionadas ao esforço de introdução de produtos e de processos novos apenas para as empresas. Isso, de certa maneira, significa que o APL segue as tendências de mercado, não as determinando, o que representa posicionamento mais imitativo e menos inovativo das empresas (CENTEC, 2022).

A par dessas informações, é oportuno o desenho de uma política para elevar as capacidades tecnológicas e inovativas das empresas do Arranjo Produtivo Local de Móveis de

Marco. O alcance desse resultado, contudo, requer a implementação de estratégias específicas para a superação de alguns dos desafios no APL, os quais são expostos a seguir.

Desafios

- Limites na ampliação da inovação em produtos, processos e modelos organizacionais.
- Limites à disseminação da inovação tecnológica para a maioria das empresas.
- Dificuldades de transferência de conhecimento entre as empresas.
- Fragilidade nas redes de conexão com instituições de ensino e pesquisa (ex. universidades, institutos federais etc.).

Estratégias

- Dar ensejo à disseminação de conhecimentos e transferência tecnológica com a aproximação de empresas moveleiras e instituições de ensino e pesquisa.
- Implantação de programa de consultoria especializada no processo de *Design Thinking*.
- Apoio e expansão dos projetos de Manejo Florestal (parceria EMBRAPA) e INTERCAJU.
- Desenvolvimento de projetos de atração de produtores/investidores interessados no reflorestamento de espécies de interesse da indústria de móveis, utilizando a tecnologia desenvolvida pela EMBRAPA.

4 MATRIZ DE SWOT

Após a caracterização da situação atual do Arranjo Produtivo sob exame, com o levantamento de desafios e estratégias para áreas importantes do APL, neste capítulo, foram estruturadas todas estas informações por meio da aplicação do modelo *SWOT*, que consiste na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças relacionadas ao segmento) (Tabela 9). Os itens internos são de responsabilidade e controle dos empresários. Já os aspectos externos não são suscetíveis de controle por parte do empreendedor.

Esta ferramenta visa a agregar no planejamento estratégico do Arranjo Produtivo Local, fundamentando as possíveis decisões estratégicas, propostas de negócios, posição e direcionamento dos empreendimentos, oferecendo possibilidade de ajustes e orientações diante da dinâmica do segmento de móveis. O objetivo é fundamentar esta ferramenta como um instrumento interno de análise abrangente, processando as informações internas e externas do

Arranjo, que acrescentem valor significativo para o desenvolvimento estratégico local. Os empresários são capazes de avaliar suas condições atuais e estabelecer estratégias para atuar no mercado em diversas situações.

Tabela 9 – Análise SWOT do APL de Móveis de Marco

Ambiente interno	
Forças	Fraquezas
Qualidade dos produtos;	Dificuldades de cooperação dos atores locais;
Oferta de capacitação por meio de cursos técnicos (escola profissionalizante estadual);	Baixos investimentos em design;
Custo da mão de obra;	Baixos investimentos em capacitação;
Localização;	Ausência de um sistema mais maduro de gerenciamento;
A Existência de intuições formais de governança – FAMA e SINDMÓVEIS	Falta de interesse para atuar no mercado externo;
Apoio de instituições de papel relevante no APL, como o SEBRAE e a FIEC.	Custo ou falta de capital para implantação de programa de gestão e controle de qualidade;
O conhecimento tácito relacionado a produção de móveis	Falta de apoio das universidades próximas e ausência de cursos adequados para esse setor.
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
Imagem Positiva do APL de Móveis no Mercado cearense;	Presença de tecnologias mais avançadas nas empresas de outras regiões do País;
Tendência de crescimento da produção regional de madeira;	Perda do mercado local e regional para cadeias mais organizadas;
Uso de internet para venda de produtos e compras de matérias;	Insuficiência na oferta dos fornecedores locais ou escassez de insumos;
Cenário atual favorável ao mercado externo (exportação);	Possível embargo a produtos sem um reconhecimento de sustentabilidade socioambiental.
Cenário econômico cearense com perspectivas positivas de investimento.	

Fonte: Centec (2022).

5 RESULTADOS ESPERADOS

Com base na compreensão da conjunção de problemas no APL, foram apontados resultados finalísticos, visando ao crescimento e ao desenvolvimento do Arranjo. As metas estabelecidas neste capítulo utilizam-se como referência as informações obtidas no Diagnóstico do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco (CENTEC, 2022) e de alguns agentes-chave do APL. O horizonte temporal para o alcance destes resultados é de cinco anos. Deste modo, foram estabelecidos:

5.1 fortalecimento das ações de governança e cooperação dentro do APL de Móveis do Marco;

5.2 reconhecimento nacional do APL de Moveleiro de Marco;

5.3 faturamento médio anual das empresas do APL, aumentar em 45% o faturamento de 2020, até o ano de 2025;

5.4 volume de peças produzidas, aumentar em 50% o número de peças produzidas pelas empresas do APL até o ano de 2025;

5.5 vendas no mercado nacional, incrementar em 20% a participação das micro e pequenas empresas no mercado nacional;

5.6 aumentar a ofertar de mão de obra técnica em 20% dentro do Município até 2025;

5.7 número de pessoal ocupado nas empresas do APL, buscar um incremento de 20 % no número de empregos formais com nível médio completo ou qualificação superior no setor moveleiro do Município de Marco, até o ano de 2025; e

5.8 aumentar em 30% o valor da exportação de móveis até o ano de 2025.

6 INDICADORES DE RESULTADOS

Para indicar os meios pelos quais serão medidos os resultados esperados, há pouco indicados, foram expressos indicadores de tipos qualitativo e quantitativo. Deste modo, foram estruturados indicadores de nível de governança, reconhecimento do APL, faturamento, produção, destino das vendas, oferta de profissionais qualificados, nível de escolaridade da mão de obra empregada e de exportação de móveis. O ano-base para mensuração das metas, o denominado Tzero, é 2020. Todas as informações das variáveis foram obtidas da pesquisa desenvolvida para o Diagnóstico do APL de Móveis de Marco (CENTEC, 2022).

6.1 Nível de governança e cooperação

Meta: fortalecimento das ações de governança e cooperação dentro do APL de Móveis do Marco

Método de medição: variação em porcentagem de empresários que afirmam estar ou estiveram envolvidos em atividades cooperativas de cada ano com o Tzero. Dados coletados por meio de pesquisa de campo (*survey*).

Indicador no Tzero: conforme a Tabela 10, no período do Tzero (ano de 2020), o número de empresas que afirmaram ter se envolvido em algumas atividades cooperativas nos últimos cinco anos foi de apenas 23%.

Tabela 10 – Participação das empresas do APL em atividades cooperativas

Variável	Sim	Não
Durante os últimos cinco anos, a empresa esteve envolvida em atividades cooperativas?	23%	77%

Fonte: Adaptado de CENTEC (2022)

6.2 Reconhecimento do APL

Meta: reconhecimento nacional do APL Moveleiro de Marco.

Método de medição: indicador qualitativo a ser constatado por meio do reconhecimento por parte das instituições, imprensa e demais.

6.3 Faturamento médio das empresas do APL

Meta: aumentar em 21% o faturamento de 2020, até o ano de 2025.

Método de medição: variação em porcentagem da média aritmética do faturamento das empresas a cada ano com o Tzero. Dados coletados por meio de pesquisa de campo (*survey*).

Indicador no Tzero: conforme a Tabela 11 – *Faturamento Médio a Preços Correntes do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco*, o faturamento médio das empresas moveleiras de Marco apresentou um aumento linear de 2015 a 2020, com uma média de crescimento de 8% a preços correntes. No Tzero (2020), as empresas do APL atingiram o valor de faturamento de R\$ 2.616.625,00.

Tabela 11 – Faturamento Médio a Preços Correntes do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco

Variável	2015 (R\$)	2018 (R\$)	2020 (R\$)
Faturamento Médio Anual	1.853.000,00	2.087.250,00	2.616.625,00

Fonte: Adaptado de CENTEC (2022)

6.4 Produção média do APL de peças prontas por ano

Meta: aumentar em 50 % o número de peças produzidas pelas indústrias do APL até o ano de 2025.

Método de medição: variação em porcentagem da média aritmética do número de peças prontas produzidas das empresas a cada ano com o Tzero. Dados coletados por meio de pesquisa de campo (*survey*).

Indicador no Tzero: no aspecto produtividade, ao analisar o número de peças produzidas pelas empresas moveleiras (Tabela 12), nota-se um crescimento linear acentuado da produção de 2019 a 2020. As empresas do Arranjo Produtivo obtiveram um crescimento no número de peças produzidas em torno de 43%, atingindo a média 6.424 peças no Tzero.

Tabela 12 – Número Médio de peças produzidas no período de 2019 e 2020.

Variável	2019 - (unidades)	2020 - (unidades)
Número Médio de peças Produzidas	4.498	6.424

Fonte: Adaptado de CENTEC (2022)

6.5 Vendas no mercado nacional

Meta: incrementar em 20 % a participação das micro e pequenas empresas no mercado nacional.

Método de medição: variação da porcentagem da média das vendas realizadas pelas empresas a cada ano com o Tzero. Dados coletados por meio de pesquisa de campo (*survey*).

Indicador no Tzero: no aspecto destino das vendas (Tabela 13), no Tzero as empresas do APL venderam cerca de 65,13% da sua produção para dentro do Estado do Ceará e, para regiões fora do Ceará, o valor ficou com 22,33%. De 2015 a 2020, houve estabilidade nas vendas para outras regiões do País.

Tabela 13 – Destinos dos produtos do APL de Móveis, por porte das empresas

Variável	2015	2018	2020
Vendas no município do arranjo (%)	18,55	13,44	12,61
Vendas no Estado (%)	32,88	52,38	65,13
Vendas no Brasil (%)	23,65	23,92	22,33

Fonte: Adaptado de CENTEC (2022)

6.6 Quantidade total de formados em cursos técnicos dentro do Município de Marco

Meta: aumentar a oferta de mão de obra técnica em 20% dentro do Município até 2025.

Método de medição: variação em porcentagem da soma dos números de pessoas formadas em nível técnico em instituições de ensino do Município de Marco cada ano com o Tzero. Dados coletados por meio do MEC, Secretária de Educação do Ceará e Secretária de Educação de Marco.

6.7 Grau de instrução da mão de obra da indústria moveleira

Meta: incrementar em 20 % o número de empregos formais com nível médio completo ou instrução superior no setor moveleiro do Município de Marco, até o ano de 2025.

Método de medição: variação em porcentagem da soma da porcentagem de empregados com nível médio completo, superior incompleto, superior completo, mestrado e doutorado nas empresas do APL a cada ano com o Tzero. Dados coletados por meio da RAIS.

Indicador no Tzero: no aspecto do nível de escolaridade da mão de obra empregada nas empresas moveleiras de Marco (Tabela 14), verifica-se um aumento na qualificação dos funcionários empregados no período de 2015 a 2020. Cerca de 36% da mão de obra empregada nas empresas de móveis, porém, não possuem o ensino médio completo no Tzero.

Tabela 14 – Nível de escolaridade da mão de obra empregada nas indústrias de móveis nos anos de 2015, 2018 e 2020.

Nível de escolaridade	2015	2018	2020
5a Fundamental	5%	3%	3%
6 a 9 ano Fundamental	20%	14%	10%
Analfabeto	1%	0%	0%
Até 5a Incompleto	3%	2%	3%
Fundamental Completo	7%	7%	10%
Médio Completo	43%	58%	60%
Médio Incompleto	18%	11%	11%
Mestrado	0%	0%	0%
Superior Completo	2%	2%	2%
Superior Incompleto	2%	1%	1%

Fonte: RAIS 2021

6.8 Exportação

Meta: aumentar em 30% o valor das exportações de móveis até o ano de 2025.

Método de medição: variação em porcentagem da soma do valor exportado de móveis (código SH4 – 9403) com origem no Município de Marco – CE a cada ano com o Tzero. Dados coletados por meio do Siscomex.

Indicador no Tzero: as exportações de móveis de Marco (Tabela 15) exprimem uma leve tendência de crescimento de 2015 a 2020, com aumento de 27,6% no valor de exportação. Já de 2018 a 2020, houve uma situação de estabilidade nos valores de exportações de móveis do Município, com redução de - 0,45%, atingindo no Tzero o valor de US\$ 105.525,00.

Tabela 15 – Valor das exportações de móveis em Marco (código SH4 – 9403) nos anos de 2015, 2018 e 2020.

Variável	2015	2018	2020
Valor da Exportações de móveis Marco (US\$)	82.688	106.008	105.525

Fonte: Adaptado de CENTEC (2022)

7 AÇÕES REALIZADAS E EM ANDAMENTO

Foram identificadas, por meio de reuniões com agentes institucionais do APL, 19 ações para a melhoria do Arranjo Produtivo de Móveis de Marco. São quatro ações já executadas em 2021 e 2022, e seis a executar em 2022 e 2023. Os recursos foram captados junto às instituições de apoio ao APL em montante total de R\$ 13.704.280,81. Na

Tabela 16 está um resumo das ações realizadas e em andamento, segmentadas em grau de importância. Este se relaciona com o possível impacto nas resoluções de pontos a serem desenvolvidos, levantados na análise de *SWOT*.

Tabela 16 – Ações realizadas e andamento do APL de Móveis de Marco segmentado por grau de importância.

Ações	Status	Importância
Participação em Feiras e Eventos Nacionais	Realizada	Média
Censo da Indústria De Móveis	Realizada	Média
Programa Ciclo De Palestras	Realizada	Baixa
Hackathon para Indústria de Móveis	Realizada	Alta

Projeto SLIM	Realizada	Alta
Salão de Móveis de Marco	Andamento	Alta
Participação em Feiras e Eventos Internacionais	Andamento	Média
Projeto Município Mais Produtivo	Andamento	Alta
Plano de Fortalecimento das Indústrias Moveleiras	Andamento	Média
Implantação do Distrito Industrial	Andamento	Alta

7.1 Ações Realizadas

Ações executadas e finalizadas nos anos de 2021 e 2022

NOME DA AÇÃO:	PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS E EVENTOS NACIONAIS
DESCRIÇÃO:	Apoio financeiro para viabilizar a participação de uma comitiva de empresários nas principais feiras de móveis do Brasil – FIMMA e MOVESUL
COORDENAÇÃO	
Instituição:	FIEC
EXECUÇÃO	
Instituição:	SINDMÓVEIS
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 60.000,00
Data de início:	14/03/2022
Previsão Término:	17/03/2022
Impactos Esperados:	Fortalecimento das ações de Governança e Cooperação do APL Moveleiro de Marco

NOME DA AÇÃO:	CENSO DA INDUSTRIA DE MÓVEIS
DESCRIÇÃO:	Realização do recenseamento das empresas moveleiras no município Marco
COORDENAÇÃO	
Instituição:	PREFEITURA MUNICIPAL DE MARCO
EXECUÇÃO	
Instituição:	SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MARCO
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 15.000,00

Data de início:	05/07/2021
Previsão Término:	06/07/2021
Impactos Esperados:	Fortalecimento das ações de Governança e Cooperação do APL Moveleiro de Marco

NOME DA AÇÃO:	PROGRAMA CICLO DE PALESTRAS
DESCRIÇÃO:	Programa de realização de palestras na área de negócios. Palestras realizadas: SST no E-social e Sua empresa está pronta para as mudanças de 2022
COORDENAÇÃO	
Instituição:	PREFEITURA MUNICIPAL DE MARCO
EXECUÇÃO	
Instituição:	SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 5.000,00
Data de início:	17/03/2021
Previsão Término:	17/03/2021
Impactos Esperados:	Fortalecimento das ações de Governança e Cooperação do APL Moveleiro de Marco

NOME DA AÇÃO:	HACKATHON DE DESIGN DE MÓVEIS
DESCRIÇÃO:	Evento de competição que reúne alunos do curso técnico de móveis e outros cursos da Escola Profissionalizante Monsenhor Waldir Lopes para o desenvolvimento da inovação e resolução de problemas ligado ao setor moveleiro
COORDENAÇÃO	
Instituição:	SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
EXECUÇÃO	
Instituição:	PREFEITURA DE MARCO E SEBRAE
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 6.000,00
Data de início:	09/09/2021
Previsão Término:	10/09/2021
Impacto Esperado:	Desenvolvimento de inovações para o setor moveleiro.

7.2 Ações em andamento

Ações iniciadas ou em execução no ano de 2022

NOME DA AÇÃO:	PROJETO SLIM
DESCRIÇÃO:	Programa de consultorias focado nas áreas de produção industrial e controle econômico/financeiro. 15 empresas atendidas com 40h de consultoria cada.
COORDENAÇÃO	
Instituição:	SINDMÓVEIS, FIEC E SEBRAE
EXECUÇÃO	
Instituição:	SINDMÓVEIS
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 550.000,00
Data de início:	02/01/2022
Previsão Término:	20/12/2022
Impactos Esperados:	Aumentar 35 % a produtividade das empresas participantes. Aumentar 20% na margem de lucro das empresas participantes.

NOME DA AÇÃO:	SALÃO DE MÓVEIS DE MARCO
DESCRIÇÃO:	Evento anual que visa estreitar as relações comerciais e cativar novos clientes para as empresas moveleiras de Marco. O evento é voltado para grandes empresas comerciantes de móveis e envolve uma série de ações como visita às fabricas, rodas de negócios e atrações turísticas.
COORDENAÇÃO	
Instituição:	SINDMÓVEIS, ADECE, PREFEITURA DE MARCO, SEDET E FIEC
EXECUÇÃO	
Instituição:	SINDMÓVEIS
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 650.000,00
Data de início:	01/06//2022
Previsão Término:	05/06/2022
Impactos Esperados:	Aumentar 30% no faturamento das empresas participantes.

NOME DA AÇÃO:	PROJETO MUNICÍPIO MAIS PRODUTIVO
DESCRIÇÃO:	Programa de capacitação de mão obra realizado pela prefeitura. Capacitação de 360h nos cursos de REVIT, Manutenção de Máquinas Industriais e Instalação e Manutenção de Ar-condicionado. Total de 100 alunos capacitados

COORDENAÇÃO	
Instituição:	PREFEITURA MUNICIPAL DE MARCO, SENAI E FIEC
EXECUÇÃO	
Instituição:	SENAI
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 54.225,00
Data de início:	06/2022
Previsão Término:	08/2022
Impactos Esperados:	Disponibilização de mão de obra qualificada para as atender as demandas do APL.

NOME DA AÇÃO:	PLANO DE FORTALECIMENTO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS
DESCRIÇÃO:	<p>Programa que envolve um conjunto de capacitações e consultorias para as empresas moveleiras do município de Marco. As ações são: Curso de Gestão, Consultoria em Gestão, Liderança, Qualidade, Presença Digital, Tecnologia e Produtividade.</p> <p>20 empresas participantes e um total de 1920h de consultoria e instrutória.</p>
COORDENAÇÃO	
Instituição:	PREFEITURA MUNICIPAL DE MARCO E SEBRAE
EXECUÇÃO	
Instituição:	SEBRAE
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 233.200,00
Data de início:	06/2022
Previsão Término:	08/2022
Impactos Esperados:	Disponibilização de mão de obra qualificada para atender as demandas do APL.

NOME DA AÇÃO:	PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS E EVENTOS INTERNACIONAIS
DESCRIÇÃO:	Apoio financeiro para viabilizar a participação de uma comitiva de empresários nas principais feiras internacionais de móveis.
COORDENAÇÃO	
Instituição:	SINDMÓVEIS E FIEC
EXECUÇÃO	
Instituição:	SINDMÓVEIS

VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 120.000,00
Data de início:	28/08//2022
Previsão Término:	30/08/2022
Impactos Esperados:	Fortalecimento das ações de Governança e Cooperação do APL Moveleiro de Marco.

NOME DA AÇÃO:	IMPLANTAÇÃO DO DISTRITO INDUSTRIAL DE MARCO
DESCRIÇÃO:	Construção do distrito industrial para alocação das empresas moveleiras e outras empresas relacionadas. O espaço tem o intuito de organizar a atividade produtiva e viabilizar o crescimento ordenado do município.
COORDENAÇÃO	
Instituição:	PREFEITURA MUNICIPAL DE MARCO
EXECUÇÃO	
Instituição:	SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MARCO
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	R\$ 12.010.855,81
Data de início:	06/2022
Previsão Término:	06/2025
Impactos Esperados:	Fortalecimento das ações de Governança e Cooperação do APL Moveleiro de Marco.

NOME DA AÇÃO:	TESTE DE SELEÇÃO DE ESPECIES ARBÓREAS PARA A INDÚSTRIA DO POLO MOVELEIRO DE MARCO
DESCRIÇÃO:	Continuidade do projeto desenvolvido pela EMBRAPA e financiado pela BNB e ADECE, iniciado em 03/2009
COORDENAÇÃO	
Instituição:	EMBRAPA
EXECUÇÃO	
Instituição:	EMBRAPA
VIABILIZAÇÃO	
Valor total aportado:	1.103.680,15
Data de início:	01 / 2017
Previsão Término:	06 / 2023
Impacto Esperado:	Definição de espécies florestais mais produtivas e mais adaptadas ao estado do Ceará, visando a produção de madeira para movelaria

8 AÇÕES PREVISTAS

Por intermédio da Oficina de Planejamento Participativo, ações complementares foram levantadas com o intuito de proporcionar o desenvolvimento do APL até o ano de 2025. Estas ações foram estruturadas e posteriormente validadas por um grupo de trabalho formado por empresários e representantes de instituições de apoio.

As ações previstas estão divididas em seis áreas de atuação: Formação e Capacitação, Tecnologia e Inovação, Mercado e *Marketing*, Qualidade e Produtividade, Infraestrutura e Governança e Cooperação. Na Tabela 17, está um resumo das ações previstas, segmentadas por área e prioridade de execução das ações.

Tabela 17 – Ações previstas do APL de Móveis de Marco, segmentadas por área e prioridade.

Ações	Áreas	Prioridade
Programa de Qualificação da Mão de Obra Fabril	Formação e Capacitação	Alta
Programa de Capacitação Gerencial	Formação e Capacitação	Alta
Programa de Cursos Profissionalizantes (Tiro De Guerra)	Formação e Capacitação	Baixa
Projeto de Apoio a Escola Profissionalizante Waldir Lopes	Formação e Capacitação	Média
Pro <i>Design</i>	Formação e Capacitação	Alta
Programa Cultura do Design	Tecnologia e Inovação	Média
Projeto Silvicultura Sustentável	Tecnologia e Inovação	Alta
Estímulo a Inovação Florestal	Tecnologia e Inovação	Média
Salão de Móveis do Marco	Mercado e Marketing	Alta
Programa Identidade Visual do APL	Mercado e Marketing	Alta
Criação do Site e das Redes Sociais do APL	Mercado e Marketing	Média
Programa de Promoção Comercial	Mercado e Marketing	Média
Programa de Missões Técnicas Nacionais e Internacionais	Mercado e Marketing	Média
Pro Marketing Digital	Mercado e Marketing	Alta
Programa Ceará Moveis <i>Export</i>	Mercado e Marketing	Média
Projeto SLIM 2	Qualidade e Produtividade	Alta
Consultoria de Gestão Financeira	Qualidade e Produtividade	Alta
Centro de Eventos, Capacitação e Convivência APL de Móveis Marco.	Infraestrutura	Alta
Brigada De Incêndio	Infraestrutura	Baixa
Programa de Monitoramento do Plano De Desenvolvimento	Governança e Cooperação	Alta
Workshop: Inclusão Participativa de Apoio ao Desenvolvimento do APL de Moveis de Marco	Governança e Cooperação	Média

8.1 Formação e capacitação

Nome da Ação (01):	PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA FABRIL
Descrição:	Programa de formação contínua da mão de obra fabril das empresas do APL de Móveis de Marco. Elaboração e execução de uma agenda de cursos trimestrais voltada para o aperfeiçoamento dos funcionários das fábricas do APL.
Viabilização Financeira:	R\$ 90.000,00
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	03 anos
Impactos diretos:	Aumentar a produtividade das empresas; Aumentar o nível de capacitação técnica dos trabalhadores nível chão de fábrica.
Tipologia da Ação:	Capacitação e Formação
Resultados esperados:	5.6; 5.7

Nome da Ação (02):	PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL
Descrição:	Programa de formação contínua de mão de obra gerencial, apta a assumir cargos mais específicos nas empresas ligadas direta e indiretamente ao APL.
Viabilização Financeira:	R\$ 90.000,00
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	03 anos
Impactos diretos:	Melhoria organizacional das indústrias;
Tipologia da Ação:	Capacitação e Formação
Resultados esperados:	5.6; 5.7

Nome da Ação (03):	PROGRAMA DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES (TIRO DE GUERRA)
Descrição:	Inserir treinamentos profissionalizantes, conectados com as demandas das empresas do APL, para os alunos do Tiro de Guerra. O Tiro de Guerra é um programa de formação militar formado da parceria da prefeitura com exército brasileiro. Possíveis cursos Técnicos em Manutenção Industrial e Eletricista Industrial.
Viabilização Financeira:	R\$ 120.000,00
Status Prioridade:	Baixa
Prazos:	02 anos
Impactos diretos:	Oferta de mão de obra especializada;

	Fomento das atividades ligadas ao APL;
Tipologia da Ação:	Capacitação e Formação
Resultados esperados:	5.6; 5.7

Nome da Ação (04):	PROJETO DE APÓIO A ESCOLA PROFISSIONALIZANTE WALDIR LOPES
Descrição:	Equipar os laboratórios dos cursos técnicos da EEEP Monsenhor Waldir Lopes, principalmente no curso técnico de móveis, com equipamentos modernos.
Viabilização Financeira:	R\$ 250.000,00
Status Prioridade:	Média
Prazos:	02 anos
Impactos diretos:	Oferta de mão de obra especializada; Fomento das atividades ligadas ao APL;
Tipologia da Ação:	Capacitação e Formação
Resultados esperados:	5.6; 5.7

Nome da Ação (05):	PRO-DESING
Descrição:	Criação de um núcleo técnico em design para oferecer suporte técnico permanente aos setores de design das empresas do APL.
Viabilização Financeira:	R\$ 350.000,00
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	03 anos
Impactos diretos:	Capacitação dos designers do APL Melhoria nos designs e na qualidade das peças produzidas no APL
Tipologia da Ação:	Capacitação e Formação
Resultados esperados:	5.3;5.5

8.2 Tecnologia e inovação

Nome da Ação (06):	PROGRAMA CULTURA DO DESING
Descrição:	Implantação de programa de consultoria especializada no processo de <i>Design Thinking</i> .
Viabilização Financeira:	R\$ 200.000,00
Status Prioridade:	Média
Prazos:	03 anos

Impactos diretos:	Melhoria do desempenho industrial das empresas; Implantação da cultura do design nas empresas.
Tipologia da Ação:	Tecnologia e Inovação, Capacitação e Formação.
Resultados esperados:	5.3;5.5

Nome da Ação (07):	PROJETO SILVICULTURA SUSTENTAVEL
Descrição:	Apoio financeiro para continuidade e ampliação das pesquisas desenvolvidas pela EMPRABA e pelo projeto INTERCAJU.
Viabilização Financeira:	Á definir
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	03 anos
Impactos diretos:	Desenvolvimento de tecnologias adaptadas às condições locais; Diminuição da dependência de madeira de outros estados. Desenvolvimento de tecnologias adaptadas às condições locais; Atendimento das exigências de qualidade e quantidade de matéria prima demandadas pelo polo moveleiro; Estruturação e desenvolvimento de conhecimento tecnológico florestal.
Tipologia da Ação:	Tecnologia e Inovação
Resultados esperados:	5.2;5.8

Nome da Ação (08):	ESTÍMULO A INOVAÇÃO FLORESTAL
Descrição:	Estabelecer uma rede de inovação florestal e de pesquisa experimental no âmbito do melhoramento genético de espécies nativas e exóticas
Viabilização Financeira:	Á definir
Status Prioridade:	Média
Prazos:	3 anos
Impactos diretos:	Expansão do polo moveleiro do Marco; Fortalecimento da bioeconomia florestal; Melhoria da produção e competitividade das indústrias do APL de Marco
Tipologia da Ação:	Tecnologia e Inovação
Resultados esperados:	5.2

8.3 Mercado e marketing

Nome da Ação (09):	SALÃO DE MÓVEIS DO MARCO
Descrição:	Apoio institucional e financeiro ao Salão de Móveis, evento anual voltado para grandes empresas/clientes das empresas do APL de Marco, sendo

	compostas de visitas comerciais as fábricas, rodadas de negócios e atrações turísticas.
Viabilização Financeira:	1.950.000,00
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	03 anos
Impactos diretos:	Estreitar relacionamento com principais clientes do APL; Fechar novos negócios; Apresentar as novas coleções da estação.
Tipologia da Ação:	Mercado e Marketing
Resultados esperados:	5.1; 5.2; 5.3; 5.5

Nome da Ação (10):	PROGRAMA IDENTIDADE VISUAL DO APL
Descrição:	Desenvolvimento de identidade visual do APL, Criação de material publicitário do APL e Utilização de logomarca guarda-chuva para auxiliar a capilaridade das novas indústrias do APL.
Viabilização Financeira:	À definir
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	1 anos
Impactos diretos:	Fortalecimento do APL; Visibilidade nacional do APL e das novas empresas; Aumento das vendas das empresas do APL.
Tipologia da Ação:	Mercado e Marketing
Resultados esperados:	5.1; 5.2; 5.3; 5.5

Nome da Ação (11):	CRIAÇÃO DO SITE E DAS REDES SOCIAIS DO APL
Descrição:	Criação e manutenção de site institucional do APL, bem como de sua mídia social, com link para as empresas e disponibilidade de hospedagem para as empresas que não possuem site.
Viabilização Financeira:	À definir
Status Prioridade:	Média
Prazos:	2 anos
Impactos diretos:	Fortalecimento do APL; Visibilidade nacional do APL e das novas empresas; Aumento das vendas das empresas do APL.
Tipologia da Ação:	Mercado e Marketing
Resultados esperados:	5.1;5.2; 5.3; 5.5

Nome da Ação (12):	PROGRAMA DE PROMOÇÃO COMERCIAL
Descrição:	Projeto para viabilização da participação anual, das novas empresas de móveis do APL, nas duas principais feiras de negócios de moveis do Brasil

	(FIMMA e MOVESUL), através da montagem de um stand do APL, onde essas empresas poderão expor conjuntamente.
Viabilização Financeira:	À definir
Status Prioridade:	Média
Prazos:	3 anos
Impactos diretos:	Visibilidade do APL e das novas indústrias; Aumento das vendas.
Tipologia da Ação:	Mercado e Marketing
Resultados esperados:	5.1; 5.2; 5.3; 5.5

Nome da Ação (13):	PROGRAMA DE MISSÕES TÉCNICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS
Descrição:	Projeto para viabilização da participação de uma comitiva de empresários em duas feiras ou eventos internacionais do setor por ano, totalizando seis feiras em três anos.
Viabilização Financeira:	R\$ 720.000,00
Status Prioridade:	Média
Prazos:	2 anos
Impactos diretos:	Conhecimento das tendências do setor; Networking com outras empresas e novos clientes; Compra de insumos e venda de produtos; Absorção de conhecimentos técnicos atualizados;
Tipologia da Ação:	Mercado e Marketing
Resultados esperados:	5.1; 5.2; 5.8

Nome da Ação (14):	PRO MARKETING DIGITAL
Descrição:	Realizar consultorias individuais em Marketing Digital (relacionamento com clientes e vendas por canais digitais).
Viabilização Financeira:	R\$ 200.000,00
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	02 anos
Resultados Esperados	Aumentar o nível de digitalização das empresas do APL
Tipologia da Ação:	Mercado e Marketing
Resultados esperados	5.3;5.5

Nome da Ação (15):	PROGRAMA CEARÁ MOVEIS EXPORT
Descrição:	Retomar o programa Ceará Móveis Export (última edição 2018). Programa que realiza capacitação, assessoria e plano de exportação customizado de acordo com suas características e necessidades.

Viabilização Financeira:	R\$ 720.000,00
Status Prioridade:	Média
Prazos:	3 anos
Impactos diretos:	Aumento da exportação; Expansão do mercado consumidor e aperfeiçoamento dos produtos.
Tipologia da Ação:	Mercado e Marketing
Resultados esperados:	5.1; 5.2; 5.8

8.4 Qualidade e produtividade

Nome da Ação (16):	PROJETO SLIM 2 – CONSULTORIA DE PRODUÇÃO
Descrição:	Expandir o número de empresas participantes da consultoria tecnológica de melhoria do processo de produção e adequação de indicadores financeiros.
Viabilização Financeira:	R\$ 600.000,00
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	03 anos
Impactos diretos:	Aumento da produtividade da empresa e redução de custos
Tipologia da Ação:	Qualidade e Produtividade
Resultados esperados:	5.3; 5.4

Nome da Ação (17):	CONSULTORIA DE GESTÃO FINANCEIRA
Descrição:	Programa de consultoria coletiva voltada para as empresas de pequeno porte na área de finanças. Consultoria na gestão de caixa e na contabilidade de custos da empresa e produtos.
Viabilização Financeira:	R\$ 150.000,00
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	02 anos
Impactos diretos:	Redução de custos Aumento do capital de giro
Tipologia da Ação:	Qualidade e Produtividade
Resultados esperados:	5.3; 5.4; 5.5

8.5 Infraestrutura

Nome da Ação (18):	CENTRO DE EVENTOS, CAPACITAÇÃO E CONVIVÊNCIA APL DE MÓVEIS MARCO.
Descrição:	Elaboração e implantação de projeto de equipamento multifuncional, com auditório, salão de exposição, salas de reuniões, que atenda as demandas para realização de treinamentos, eventos e exposições do APL.
Viabilização Financeira:	R\$ 3.455.650,99
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	3 anos
Impactos diretos:	Estímulo ao desenvolvimento de eventos ligados ao setor; Disponibilização de estrutura de apoio às empresas do APL;
Tipologia da Ação:	Infraestrutura
Resultados esperados:	5.1;5.2;5.3; 5.4; 5.5;5.6

Nome da Ação (19):	BRIGADA DE INCÊNDIO
Descrição:	Elaboração e viabilização de projeto para instalação de um centro de treinamento de brigadista no Distrito Industrial de Marco
Viabilização Financeira:	R\$ 1.500.000,00
Status Prioridade:	Baixa
Prazos:	2 anos
Impactos diretos:	Garantia da segurança do trabalho das empresas do APL e da população local
Tipologia da Ação:	Infraestrutura
Resultados esperados:	5.1

8.6 Governança e cooperação

Nome da Ação (20):	PROGRAMA DE MONITORAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO
Descrição:	Ação prevista no manual do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços que consistirá num calendário de visitas técnicas e de acompanhamento de ações, para verificação do andamento das estratégias de desenvolvimento do PDP, junto ao APL.
Viabilização Financeira:	42.000,00
Status Prioridade:	Alta
Prazos:	3 anos
Impactos diretos:	Acompanhamento dos indicadores de resultados; Redirecionamento das estratégias de desenvolvimento;

	Constatação dos benefícios das estratégias para o APL.
Tipologia da Ação:	Governança e Cooperação.
Resultados esperados:	5.1

Nome da Ação (21):	WORKSHOP: INCLUSÃO PARTICIPATIVA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO APL DE MOVEIS DE MARCO
Descrição:	Execução de evento anual interno dos atores do APL, para alinhamento e redirecionamento das estratégias de desenvolvimento.
Viabilização Financeira:	40.000,00
Status Prioridade:	Média
Prazos:	3 anos
Impactos diretos:	Demonstração dos resultados obtidos e ajustes, quando necessários na execução das estratégias de desenvolvimento.
Tipologia da Ação:	Governança e Cooperação.
Resultados esperados:	5.1

9 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O Plano de Desenvolvimento será entregue a um Núcleo Gestor⁵, que ficará encarregado de analisar e monitorar a implantação das ações, articulando todas as instituições envolvidas, visando ao atendimento das medidas necessárias para se atingir os resultados esperados. O Núcleo Gestor será composto por pessoas do APL que demonstrem interesse na execução das ações previstas no plano. O Núcleo Gestor terá autonomia na sua atuação e uso do PDP.

Recomenda-se que o Núcleo Gestor realize encontros trimestrais no primeiro ano de implantação do PDP e, desde o segundo ano, encontros semestrais. No final de cada ano, seria importante a realização de *workshop* para mostra dos resultados e debate a respeito da implantação do PDP.

Sugere-se que, ao final do terceiro ano, seja aplicada uma *survey* com o levantamento de todos os indicadores citados neste PDP para que sejam auferidos os resultados. Deste modo, se procederá à avaliação ao final do prazo proposto e se fará a verificação dos resultados.

⁵ O Núcleo Gestor consistirá em uma instância exclusivamente criada com intuito de realizar o gerenciamento do Plano de Desenvolvimento do APL, o qual atuará como articulador e facilitador das ações e metas previstas para o bom desempenho do PDP. Desse modo, é importante ressaltar que, no momento da escrita deste relatório, o Núcleo Gestor encontra-se em vias para sua formação. A sua criação e formalização ocorrerá subsequentemente à entrega deste plano.

Aconselha-se que todas as medidas adotadas em relação ao PDP devam ser conduzidas à Coordenação da ADECE, para que esta acompanhe e mensure se o Plano de Desenvolvimento está sendo cumprido.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, R. A. M.; MATOS, F. R. N.; MACHADO, D. Q.; SOBREIRA, M. C.; MATOS, L. B. S. Arranjo produtivo local e desenvolvimento sustentável: uma relação sinérgica no município de Marco (CE). **RAM. Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2013, v. 14, n. 5, pp. 15-43.
- ANDRADE, R. A. Descrição do cenário atual das principais empresas de móveis do Marco-CE, relativo ao nível de maturidade tecnológica. **Administradores.com**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/descr%C3%A7%C3%A3o-do-cen%C3%A1rio-atual-das-principais-empresas-de-m%C3%B3veis-do-marco-ce-relativo-ao-n%C3%ADvel-de-maturidade-tecnol%C3%B3gica>
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em : 20 fev. 2022.
- Instituto Centro de Ensino Tecnológico (CENTEC). **Diagnóstico do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco** – Região de planejamento do Litoral Norte, 2022.
- SCIPIÃO, Tatiana Teófilo. **Política Industrial para promoção de Arranjos Produtivos Locais**: um estudo de caso em Marco-Ceará. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Políticas Públicas e Sociedade). Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, 2004.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP); MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO (MDICEX). **Manual de Atuação em Arranjos Produtivos Locais (APLs)**. São Paulo/Brasília: Decomtec/Dmpme, 2007.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ (FIEC). Perfil de Inovação Industrial: Móveis e Madeira. **Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará**. n. 13, n. 142. 2021a. Disponível em: <https://arquivos.sfiec.org.br/sfiec/files/files/revista-fiec-142-.pdf> >. Acesso em:
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ (FIEC). **Sindmóveis vai executar seis projetos de impulso à competitividade do setor**. 2021b. Disponível em:

<<https://www1.sfiec.org.br/fiec-noticias/search/144127/sindmoveis-vai-executar-seis-projetos-de-impulso-a-competitividade-do-setor>>. Acesso em: 10 abr. 2022.

GOBB, Raquel Lorena. **Arranjos Produtivos Locais na Perspectiva da Teoria do Capital Social**: um estudo no APL moveleiro de Marco/CE. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, 2008.

PDD/APL/MARCO. **Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Marco**, Marco: Núcleo Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais, 2008.

SPEROTTO, F. Q. Arranjo Produtivo Local Móveis da Serra Gaúcha. *In*: MACADAR, B. M. de; COSTA, R. M. da. (Org.). **Agglomerações e Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2016. P. 405- 443.

CAMPÊLO LIMA, F. MARTA. **Móveis de Marco**: Um sonho que ultrapassou fronteiras. *In*: **SEBRAE. Histórias de Sucesso**. Fortaleza: SEBRAE, 2007.

FIEC. POLO MOVELEIRO DE MARCO SE FORTALECE COM CHEGADA DE USINA SOLAR NA REGIÃO. **Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará**. n. 13, n. 142. 2021. Disponível em: < <https://arquivos.sfiec.org.br/sfiec/files/files/revista-fiec-142-.pdf> >. Acesso em: 10 mar. 2022.

FEIRA INTERNACIONAL DE FORNECEDORES DA CADEIA PRODUTIVA MADEIRA E MÓVEIS (FIMMA). **Cadeia de inovação nacional e internacional: projeções para as indústrias de madeira e móveis**. Porto Alegre: FIMMA BRASIL. 2022.

MATOS, Marcelo G Pessoa de; BORIN, Elaine; CASSIOLATO, José Eduardo. **Uma década de evolução dos Arranjos Produtivos Locais**. Rio de Janeiro: e-papers, 2015. 418 p.

DE MATOS, M. G. P.; BORIN, E.; CASSIOLATO, J. E. A evolução de Arranjos Produtivos Locais em uma década. *In*: MATOS, Marcelo G Pessoa de; BORIN, Elaine; CASSIOLATO, José Eduardo. **Uma década de evolução dos Arranjos Produtivos Locais**. Rio de Janeiro: e-papers, 2015. 418 p.

NOGUEIRA FILHO, F. P.; BAJAY, M. M.; DE SOUSA, J. A.; ARAÚJO, J. D. M.; CORREIA, D. Viabilidade econômica da produção de eucalipto no polo moveleiro de Marco – Ceará. **Revista Pecege**, [s.l.], v. 3, n. 4, p. 22-34, 2017.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Teste e seleção de espécies arbóreas para a Indústria do Polo Moveleiro de Marco, CE**. 2017. Disponível em:

<<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/171350/1/FFC17004.pdf>>. Acesso em: 09 maio. 2022.

BRAINER, M.S.C.P. Setor moveleiro: Brasil e área de atuação do BNB – análise de aspectos gerais. **Caderno Setorial ETENE**, Banco do Nordeste do Brasil, Fortaleza, ano 6, n. 169, julho, 2021.

ANEXO I

Figura A-1 – Aplicação dos questionários e realização de entrevistas com empresários locais



ANEXO II

Figura A-2 - Reunião com o com Junior Osterno e Diego Vasconcelos – Secretário de Desenvolvimento Econômico/ Presidente do SINDMÓVEIS e servidor da Prefeitura.



Nota. Equipe: Luiz Alves, Carlos Paulino e Rômulo Parente; entrevistado: Diego Vasconcelos (funcionário da prefeitura) e o Secretário Osterno; entrevista realizada no dia 11/02/2022.

Figura A-3 - Reunião para o levantamento das Ações.



Nota. Equipe: Luiz Alves e Rômulo Parente; participantes: Junior Osterno, Leonardo Aguiar, Diego Vasconcelos; entrevista realizada no dia 31/03/2022.

Figura A-4 - Apresentação do Diagnóstico.



Nota. Equipe: Luiz Alves e Rômulo Parente; participantes: Junior Osterno, Leonardo Aguiar, Diego Vasconcelos; entrevista realizada no dia 31/03/2022.

Figura A-5 – Lista de presença dos participantes da oficina de apresentação do Diagnóstico

NP	NOME	TELEFONE	E-MAIL	ASSINATURA
01	Diego Jose Chevalho Vasconcelos	(88) 496183131	diegojcvns@igmail.com	<i>[Signature]</i>
02	Leonardo Aguiar Vasconcelos	(85) 99969323	leonardov@igmail.com	<i>[Signature]</i>
03	Junior Osterno	(85) 55591-1320	junior@osterno.com.br	<i>[Signature]</i>
04	Rômulo Rêgo Parente	85 99633 5320		<i>[Signature]</i>
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

LOCAL: TIRO DE GUERRA 10-025 – MARCO – CE

DATA: 31/03/2022

Figura A- 1 - Reunião interna de alinhamento, 04 de abril de 2022



Figura A-6 Visita à empresa M&M estofados e entrevista com Cristiano Márcio, proprietário, 19 de maio de 2022.



Nota. Equipe: Luiz Alves e Rômulo Parente; participante: Cristiano Márcio; entrevista realizada no dia 19/05/2022.

Figura A-7 – Visita à escola EEP Monsenhor Waldir Lopes de Castro, 19 de maio de 2022.



Figura A- 8– Entrevista na Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Marco, 19 de maio de 2022.



Nota. Equipe: Luiz Alves e Rômulo Parente; participante: Diego Vasconcelos; entrevista realizada no dia 19/05/2022.

Figura – Visita à empresa Fênix Estofados, 20 de maio de 2022.



Nota. Equipe: Luiz Alves e Rômulo Parente; participante: Odécio Filho; visita realizada no dia 20/05/2022.