



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
CENTRO DE HUMANIDADES E
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO ACADÊMICO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E SOCIEDADE

TATIANA TEÓFILO SCIPIÃO

POLÍTICA INDUSTRIAL PARA PROMOÇÃO DE
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO DE
CASO EM MARCO - CEARÁ

Fortaleza
2004

TATIANA TEÓFILO SCIPIÃO

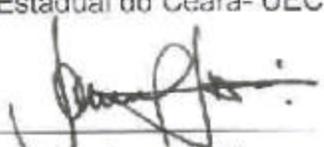
**POLÍTICA INDUSTRIAL PARA PROMOÇÃO DE ARRANJOS
PRODUTIVOS LOCAIS: UM ESTUDO DE CASO EM MARCO -
CEARÁ**

Dissertação submetida ao curso de
Mestrado Acadêmico em Políticas
Públicas e Sociedade da Universidade
Estadual do Ceará (UECE), como
requisito parcial para obtenção do título
de Mestre em Políticas Públicas.

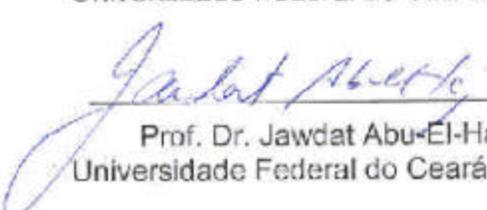
Aprovada com louvor em 29 / 04 / 2004



Prof. Dr. Francisco José Camelo Parente (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará- UECE



Prof. Dr. Jair do Amaral Filho
Universidade Federal do Ceará - UFC



Prof. Dr. Jawdat Abu-El-Haj
Universidade Federal do Ceará - UFC

Scipião, Tatiana Teófilo.

Política industrial para promoção de arranjos
produtivos locais: um estudo de caso em Marco, Ceará/
Tatiana Teófilo Scipião.- Fortaleza, 2004.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - UECE.

1. Desenvolvimento Econômico
2. Política Industrial
3. Arranjo Produtivo Local

Arranjo produtivo de móveis em Marco, Ceará

CDD 338.9

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me dar determinação em concluir meus objetivos, me guiando sempre na direção dos seus ensinamentos.

Aos meus pais, Luciano e Edite, por não medirem esforços para me proporcionar tudo o que fosse necessário para meu enriquecimento pessoal e profissional. Jamais me esqueço de suas palavras: “minha filha, a única coisa que podemos deixar para você e que ninguém vai poder tirar é o estudo, seu conhecimento”.

Às minhas irmãs, Ana Marcelina, Luciana e Evelyne por sempre se interessarem pelo meu sucesso acadêmico e me fazendo concessões para que eu pudesse me dedicar a escrever esse trabalho.

Ao professor Josênio Parente que acreditou desde o início no meu potencial acadêmico, tendo aceitado ser meu orientador e por ter-me apresentado a “modernidade das elites cearenses”.

Ao professor Jawdat, que aceitou ser membro da minha banca examinadora, tecendo inúmeras sugestões para melhoria desse produto.

Em especial ao professor Jair, que, além de professor da graduação, tornou-se um amigo, companheiro de trabalho, pessoa a quem tenho grande estima e admiração. Fui privilegia por ter tido sua co-orientação, quando o mesmo não poupou esforços em ler todo o trabalho e sugerir melhorias. Sem dúvida, sua colaboração foi essencial para a conquista desse título de Mestra.

Devo ainda agradecer aos meus colegas de trabalho do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE, pela cooperação, fornecimento de informações e momentos de desconcentração, em especial ao Aprígio Lócio e Dayane Rabelo.

Aos meus colegas do Mestrado Acadêmico, pelos momentos e conhecimentos que pudemos compartilhar juntos e discussão sobre vários temas de políticas públicas.

Às instituições e empresas de Marco que tanto colaboraram para realização dessa pesquisa.

Não podia deixar de citar os meus amigos, Conceição Malveira, Carlos Ernesto Holanda, minha prima Lise Fontenele e também o Flávio Araújo Filho por estarem ao meu lado nos momentos de “relaxamento” e apoio logístico!!!!

Enfim, agradeço a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para sua concretização.

Sinceramente, o meu muito obrigada !!!!

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE ANEXOS	7
INTRODUÇÃO	8
I - POLÍTICA INDUSTRIAL DO CEARÁ	13
I. 1 – O MODELO DE POLÍTICA INDUSTRIAL CEARENSE	16
I.2 – O PAPEL DAS SECRETARIAS DE ESTADO	23
I.3. ISOLAMENTO: PROBLEMA MAIOR DAS PEQUENAS EMPRESAS	27
I.4 – DIFERENTES CONCEITOS SOBRE AGLOMERAÇÕES DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	28
I.5 – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	31
<i>O que se tem feito para promoção de arranjos produtivos locais no Ceará</i>	33
II – ESTUDO DE CASO: O APL DE MÓVEIS, EM MARCO	39
II.1 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DO APL	43
<i>Origem</i>	45
<i>Governança</i>	49
<i>Modernização e sobrevivência da elite local</i>	51
<i>Trajetórias de crescimento de Marco e São João do Aruaru</i>	53
<i>Efeito aglomeração</i>	58
<i>Mercado nacional</i>	59
<i>Mercado internacional</i>	60
<i>Cooperação</i>	62
<i>Assistência Técnica</i>	64
<i>Inovação</i>	66
<i>O Minidistrito Industrial de Marco</i>	68
<i>Críticas ao Minidistrito Industrial de Marco</i>	69
<i>Futuro dos Minidistritos Industriais</i>	72
III - CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO	73
III.1 - CARACTERÍSTICAS GERAIS	73
III.2 - PANORAMA INTERNACIONAL	75
III.3 - PANORAMA NACIONAL	77
III.3 - PANORAMA ESTADUAL	84
IV. CONCLUSÃO	87
V. BIBLIOGRAFIA	90
VI. ANEXOS	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Evolução do FDI, PROVIN, PROAPI e ICMS	18
Tabela 2 -	Arranjos produtivos locais já estudados por atividade produtiva	34
Tabela 3 -	Arranjos produtivos locais já estudados por município.....	35
Tabela 4 -	Quociente locacional de móveis do Ceará.....	42
Tabela 5 -	Densidade da Atividade Moveleira no Ceará	43
Tabela 6 -	Distribuição das empresas moveleiras de Marco, conforme seu porte.....	44
Tabela 7 -	Exportações de Móveis	61
Tabela 8 -	Brasil: Principais Pólos Moveleiros - Características do Segmento de Móveis Residenciais de Madeira	74
Tabela 9 -	Principais Países Exportadores (%).....	76
Tabela 10 -	Principais pólos moveleiros	80
Tabela 11 -	Características da Formação Industrial.....	81
Tabela 12 -	Tecnologia de Produção	82
Tabela 13 -	Origem do Design Brasil	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Localização dos arranjos produtivos locais – APL's já estudados	37
Figura 2 -	Relações de parentesco entre os principais empresários de Marco.....	57
Figura 3 -	Localização dos maiores pólos moveleiros do Brasil	79

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 -	Metodologia de Cálculo de Concessão de Benefícios	94
ANEXO 2 -	Programa Ceará Empreendedor	96
ANEXO 3 -	Questionário.....	100
ANEXO 4 -	População residente, população residente de 10 anos ou mais de idade, alfabetizada e taxa de alfabetização.....	109
ANEXO 5 -	Matrícula de 7 a 14 anos e taxa de escolarização no ensino fundamental.....	109
ANEXO 6 -	Domicílios particulares permanentes, por forma de abastecimento de água	109
ANEXO 7 -	Domicílios particulares permanentes, por forma de esgotamento sanitário	110
ANEXO 8 -	Arrecadação de ICMS do Ceará – 1995 a 2002	110
ANEXO 9 -	Arrecadação total de ICMS em Marco, por setor - 1995 a 2002.....	110
ANEXO 10 -	Fluxograma de produção dos produtos moveleiros	111
ANEXO 11 -	O Minidistrito Industrial.....	114
ANEXO 12 -	Cadeia Produtiva de Móveis.....	115

RESUMO

Micro e pequenas empresas têm se mostrado atuantes na criação de ambientes dinâmicos, flexíveis e competitivos, onde a interação entre elas facilita o aprendizado conjunto, surgimento de inovações e eficiência coletiva. Algumas dessas características foram encontradas no município cearense de Marco, onde estão reunidas várias pequenas firmas produtoras de móveis, identificando-o como um Arranjo Produtivo Moveleiro. Verificou-se a existência de uma governança que vem contribuindo para o surgimento de importantes formas de articulação entre os diferentes atores que integram este arranjo produtivo, bem como criando uma cultura associativa e empreendedora no município. Ao se analisar as políticas industriais implementadas no Estado, verificou-se que essas praticamente não contemplaram os micro e pequenos estabelecimentos industriais e foram, em grande medida, ineficazes, tendo como exemplo a construção de Minidistritos Industriais em alguns municípios cearenses.

ABSTRACT

Micro and small firms have been able to develop dynamic, flexible, and competitive environments where the interaction among firms makes collective learning, innovation, and collective efficiency easier to be achieved. Some of these characteristics were found in Ceara's municipality of Marco where several small furniture producers are gathered, forming a Furniture-Making Cluster. It was identified a governance that has contributed to the emergence of important forms of articulation among the actors that make part of the referred cluster, creating in the municipality a culture based on associativism and entrepreneurship. When the State's industrial policies are analyzed, one is able to verify that they were not designed to give incentives to micro and small industrial firms and that they were, in general, ineffective, as the example of the construction of mini industrial districts in some municipalities of Ceara indicates.

O processo de integração da economia mundial vem colocando em evidência cada vez mais as economias local e regional. O fortalecimento da economia local é, por muitas vezes, estruturado em pequenas e médias empresas, pois essas exigem menor volume de investimentos e têm capacidade de absorver grande volume de emprego, advindo da liberação de mão-de-obra que está ocorrendo nas grandes empresas. Em virtude de suas estruturas organizacionais pouco burocráticas, as pequenas firmas associadas a arranjos produtivos podem ser tão competitivas quanto as grandes, chegando inclusive a auferir economias de escala, o que era dificultado estando essas empresas isoladas umas das outras.

Unidades desse porte têm se mostrado atuantes na criação de ambientes dinâmicos, flexíveis e competitivos, cuja interação entre elas facilita o aprendizado conjunto, surgimento de inovações e eficiência coletiva. As micro e as pequenas empresas também são tidas como fontes dos objetivos básicos de uma política industrial exitosa, resultando em aumento de competitividade e emprego, ampliando, assim, oportunidades de se minimizar os efeitos de desequilíbrios regionais (Frischtak, 1998).

Dados do SEBRAE mostram que cerca de 98% dos estabelecimentos industriais do Estado do Ceará são formados por micro, pequenas e médias empresas, portanto é clara a importância de um modelo de intervenção que contemple uma maior eficiência às mesmas. Essas empresas possuem maior aderência territorial quando comparadas às grandes, principalmente diante daquelas advindas por incentivos fiscais. As micro, pequenas e médias empresas são ainda fontes de maior flexibilidade produtiva, respondendo com maior rapidez às necessidades dos consumidores e mudanças na estrutura de mercado, gerando mais empregos, maiores oportunidades de mobilidade social e possibilitando alternativas a um desenvolvimento sócio-econômico vigoroso.

As décadas de 1980 e 1990 trouxeram mudanças profundas no papel do Estado e no relacionamento do poder central com os governos locais.

Quatro elementos-chaves contribuíram para estas mudanças: (1) resultado das diretrizes da Constituição Federal de 1988, ao se referir ao processo de descentralização e desconcentração de recursos e decisões para os governos locais; (2) a reforma do Estado, que passa a assumir crescente papel normativo e regulatório, delegando aos governos locais o papel executivo e supervisor; (3) a crise fiscal do Estado empresário forçando a busca por parcerias junto à iniciativa privada e à sociedade civil, visando buscar soluções para os problemas enfrentados em âmbito local¹; e (4) o processo de globalização e as exigências de inserção competitiva na economia globalizada que recolocam a importância de valorizar-se o espaço local. O local passou a ser uma fonte competitiva se instrumentalizada sua inserção na cadeia produtiva², local, regional, nacional e global.

Nesse contexto, o poder local tendeu a se posicionar como agente de renovação de políticas públicas que, por sua vez, passaram a ser pressionados a buscar alternativas para enfrentar o desemprego estrutural, derivado do novo paradigma tecnológico. Essas mudanças, em proporções mundiais, fizeram com que a questão do desenvolvimento local se consolidasse como uma problemática própria, requerendo iniciativas direcionadas especificamente para esse fim. A intervenção direta dos governos nacionais, assim como a utilização das condutas tradicionais, mostravam-se insuficientes face à nova realidade.

Os poderes locais foram identificados como agentes aglutinadores/articuladores de forças e interesses, empreendedores e até indutores de ações econômicas. A gestão local do desenvolvimento depende, em parte, do poder de mobilização e engajamento dos seus agentes sociais, bem como da capacidade demonstrada por eles para pensar o local de forma integral, ou seja, visualizando toda a cadeia produtiva. Dessa forma, os recursos produtivos são valorizados e transformados em vantagens competitivas efetivas.

¹ Local refere-se a uma dada localidade constituindo um “subespaço” ou um subconjunto espacial envolvendo algum modo de delimitação ou recorte territorial, o que se expressa em termos econômicos, políticos e culturais.

² Cadeia produtiva consiste em uma seqüência de etapas de produção de um bem, envolvendo desde a matéria-prima inicial, confecção do produto final até a comercialização.

Reconhece-se que o novo processo de mudanças impõe a formulação de novas estratégias de integração, mudanças organizacionais, dinâmicas de mercado, de trabalho e de inovação. Neste sentido, deve-se intensificar as relações industriais que envolvam o mais amplo leque de agentes (incluindo sindicatos, associações, comunidade e outros.), de forma a contribuir para o fortalecimento do capital social³ dos contextos em questão.

A microrregião escolhida para o presente estudo de caso compreende o município cearense de Marco, por estar congregando várias pequenas firmas produtoras de móveis, identificando-o como um Arranjo Produtivo Moveleiro. Adicionalmente, o mesmo município foi alvo da atual política pública implementada pela Secretaria de Desenvolvimento do Estado – SDE. Marco recebeu um Minidistrito Industrial, onde reuni, num determinado espaço físico, três pequenas empresas de móveis daquela localidade. Como é objetivo deste trabalho analisar o que se tem feito para apoiar micro, pequenas e médias empresas, considera-se importante direcionar esforços para identificar o que o Governo tem realizado para apoiar os micro e pequenas firmas.

A metodologia utilizada para realizar esse trabalho partiu da obtenção de informações envolvendo a aplicação de questionários e a realização de entrevistas semi-estruturadas junto aos empresários e principais instituições que apoiam o arranjo. Além dessas, utilizou-se fontes secundárias de informação, através da utilização de estudos recentes sobre o setor e dados fornecidos pelas organizações e associações ligadas ao arranjo.

O questionário e o roteiro de entrevistas com empresas envolveram três grandes blocos de questões. O primeiro contempla um conjunto de questões relacionadas à caracterização dos produtos e processos produtivos, grau de verticalização, vantagens locais e perspectivas de investimentos das empresas. No segundo bloco, as questões visam identificar as principais

³ Capital Social é entendido aqui como a existência de relações de confiança entre os agentes, baseadas na especialização produtiva, valores culturais e identidades locais. Putnan (1996) afirma que uma das bases do caráter produtivo do capital social advém da redução dos custos de transação derivadas da disseminação da confiança e da restrição ao comportamento oportunista. Além disso, com base em evidências empíricas italianas, aponta que uma maior densidade de associações horizontais resulta em uma melhor qualidade dos governos locais e maiores taxas de crescimento econômico.

formas de inovações introduzidas pelas empresas e qualificação da mão-de-obra. No terceiro bloco, as questões abordam as principais formas de cooperação e interação existentes entre as empresas produtoras e os demais atores que fazem parte do arranjo. O modelo do questionário completo aplicado nas empresas produtoras de móveis encontra-se disponível em anexo no final deste trabalho.

Além desta introdução, a dissertação está dividida em três capítulos organizados da seguinte forma: no primeiro capítulo é feita uma abordagem conceitual sobre política industrial enfocando o papel a ser desempenhado pelas micro, pequenas e médias empresas inseridas em arranjos produtivos locais. O segundo capítulo traz um conjunto de resultados da pesquisa empírica através da caracterização dos principais segmentos de atores do arranjo, suas formas de interação e o papel do arcabouço institucional atuante na região. No terceiro capítulo, apresenta-se uma análise sobre o panorama mundial, nacional e estadual da indústria moveleira destacando os principais aspectos que caracterizam o setor no que diz respeito à origem, à tecnologia, à evolução e ao design. Por fim, a conclusão do estudo e apresentação de proposições de políticas públicas e recomendações de apoio com vistas ao aumento do dinamismo do arranjo moveleiro de Marco.

I - POLÍTICA INDUSTRIAL DO CEARÁ

O debate sobre política industrial tem sido marcado, ao longo do tempo, por muita polêmica e discordância. Há várias abordagens teóricas sobre o tema que se diferenciam, em grande medida, pela prescrição de uma maior ou menor intensidade de intervenção do Estado no mercado⁴. Todavia acredita-se que a política industrial deva ser entendida como o objetivo fundamental de aumentar a competitividade sistêmica, criando um ambiente favorável à busca de concorrência entre as firmas.

Na prática, a política industrial é classificada em horizontais e verticais. As políticas horizontais abrangem uma série de medidas que impactam a indústria e, em linhas gerais, promovem a competitividade sistêmica. Os principais instrumentos utilizados são: estabilidade de preços, eficiente sistema tributário, acesso a fontes de financiamento, promoção comercial, gastos em pesquisa e desenvolvimento, qualificação de mão-de-obra e investimentos em infra-estrutura.

As políticas verticais, ou setoriais, são aquelas que têm como objetivo o incentivo a setores industriais específicos. Deve-se ter atenção especial às medidas adotadas, pois estas devem estar pautadas numa seletividade eficiente, cobrança de desempenho, prazo definido e transparência. Vale lembrar que as políticas horizontais e verticais não são excludentes entre si, podendo ser, inclusive, utilizadas concomitantemente.

Os autores contrários à adoção de políticas industriais baseiam seus argumentos em duas vertentes: o econômico e o político. Em geral, alegam que o governo é incapaz de intervir adequadamente, que a proteção tarifária é proibida, ou pelo menos inibida pela Organização Mundial do Comércio – OMC e que o Brasil não tem uma situação fiscal capaz de arcar com o custo dos

⁴ Segundo Kupfer (2002) são três as correntes principais de intervenção no mercado: perspectiva ortodoxa, que coloca em questão as fronteiras de atuação do Estado e do mercado na promoção de atividades econômicas; desenvolvimentista, que prioriza o poder econômico e produtivo das nações no contexto internacional e; evolucionista, cujo foco está na competência dos agentes econômicos em promoverem inovações que transformem o sistema produtivo.

subsídios. Considerando que o Brasil possui uma economia não baseada na concorrência perfeita, acredita-se que a política industrial seja mais que necessária, é desejável para cobrir as falhas de mercado. Esta deve não só combater a concentração do mercado, mas também coordenar os agentes produtivos que precisam tomar decisões cruciais, tais como investir ou inovar em um ambiente permeado de incertezas quanto aos resultados futuros de suas decisões.

Na literatura internacional, muito se fala sobre políticas industriais nacionais, mas, nas últimas décadas, essas têm aparecido com grande intensidade em nível subnacional. Por falta de uma política industrial nacional que reduza as disparidades regionais existentes, governos estaduais e municipais implementam políticas pró-ativas na atração de indústrias, interferem em suas trajetórias de desenvolvimento e, ao mesmo tempo, reacendem a disputa dos territórios por investimentos. Os principais instrumentos dessas políticas são a concessão de incentivos fiscais/financeiros, de infra-estrutura e de treinamento de mão-de-obra, aproveitando também a vantagem da mão-de-obra barata nessas regiões.

A competição entre os territórios não é exclusividade do período atual ou de países em desenvolvimento. Os Estados Unidos, por exemplo, foram palco de uma experiência semelhante que remonta ao início do século XX, com a disputa entre os estados do Sul, menos desenvolvidos, contra os do Norte. Essa experiência ficou conhecida como “*economic war between the states*”, mas, no Brasil, esse conceito é mais difundido por “guerras fiscais”. Independentemente do nome que é dado, a idéia que se pretende mostrar é a da disputa entre os estados subnacionais na atração de empreendimentos industriais por meio da oferta de incentivos fiscais.

Não se tem um consenso entre os autores sobre os efeitos gerados pela chamada “guerra fiscal” entre os estados. Autores contra esse instrumento argumentam que os efeitos são perversos e que a disputa entre os estados resultam em perdas tributárias para o país. Além disso, não existem ganhos reais para os estados que implementam tal política, pois esses benefícios rapidamente se generalizam ocasionando redução das receitas estaduais a

médio e longo prazos. Essas, por sua vez, reduzem a capacidade de investimento do Estado e o poder de atração de novos empreendimentos. Em conclusão, esse é um jogo de soma zero. (Varsano, 1997).

Por outro lado, existem os autores que defendem o uso das políticas de atração de investimentos via incentivos fiscais. Amaral (2003) argumenta que:

“A única maneira de acolher, sem restrição, os argumentos contrários à concessão de incentivos fiscais pelos estados, com o fim de atrair investimentos, é admitindo que essa prática se passa num mundo de concorrência perfeita. Nesse mundo, onde o território é uma abstração, não só o número de concorrentes é grande, mas todos os concorrentes dispõem das mesmas informações e são dotados de fatores homogêneos, de maneira que não há lugar para manifestação de ações oligopolista e monopolista entre as localidades ou estados, na atração de investimentos. (p.2).

Ainda segundo o autor, o mundo vivido pelas economias estaduais brasileiras está longe da concorrência perfeita. Diante do quadro em que economias como a de São Paulo, que é historicamente concentradora dos investimentos nacionais e estrangeiros, faz-se necessário utilizar mecanismos destinados à correção de falhas de mercado. Os estados podem e devem utilizar mecanismos voltados para atrair e reter investimentos privados para regiões pouco atrativas. Desta forma, estar-se-ia tentando minimizar as disparidades regionais, oferecendo um “prêmio” às empresas que vierem a se localizar nessas regiões mais pobres, como forma de compensar os custos de transporte e maior distância do mercado consumidor e fornecedor.

Apesar de reconhecer a importância desse debate, o propósito aqui é tentar procurar explicitar que o Ceará é um dos estados brasileiros que utiliza esse instrumento de atração de investimentos, como veremos mais detalhadamente a seguir. Para se chegar ao objetivo principal das políticas de apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas - MPE's, a proposta é mostrar que mecanismos o Ceará vem utilizando para fortalecimento do setor industrial.

I. 1 – O MODELO DE POLÍTICA INDUSTRIAL CEARENSE

1ª. Geração da política industrial

O desenvolvimento industrial constitui um objetivo que o governo do Ceará vem perseguindo sistematicamente e, de forma mais consistente, a partir da década de 1970, quando se instala a segunda administração do Governador Virgílio Távora. Consciente das limitações impostas às operações industriais no Ceará, as quais poderiam onerar a produção, o governo estadual criou em 1979 um programa de incentivos fiscais e financeiros operacionalizado predominantemente pelo Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará – FDI.

A partir da institucionalização do FDI, o Ceará torna-se pioneiro na adoção de incentivos fiscais e financeiros voltados para atração de novas empresas industriais no estado. Este constituiu, desde o início, um fundo integrante do orçamento do estado, implicando em credibilidade e em legalidade a tal instrumento. De fato, ao longo dos anos, essa característica tem representado um dos principais diferenciais de competitividade do modelo de incentivos do estado em relação aos assemelhados, posteriormente criados pelos demais estados brasileiros⁵.

Além do FDI, um outro instrumento destacado para promover o processo de industrialização cearense, desta vez oferecido pelo Governo Federal, foi através do chamado Artigo 34/18, no qual pessoas jurídicas poderiam reinvestir parte de seus impostos de renda em projetos industriais aprovados pela SUDENE⁶. Segundo Sampaio Filho (1987), o mecanismo 34/18 “ao contrário de induzir o desenvolvimento das empresas, criou grandes desvantagens para os grupos econômicos nordestinos, que dispendo de

⁵ Os demais instrumentos utilizados pelos estados consistem em: dilação de prazo, crédito presumido e incentivo fiscal/financeiro, além de oferta de infra-estrutura e capacitação de mão-de-obra.

⁶ O que ficou conhecido como Mecanismo 34/18 foi a junção dos seguintes artigos: 34 do Decreto Lei nº 3995 de Dezembro de 1961 e as emendas do Artigo 18 do Decreto Lei nº 4239

menos capital, pagavam menos impostos e, conseqüentemente, dispõem de menos capital para aplicar”. Ainda acrescenta que “as próprias condições institucionais para a captação de recursos do 34/18 alijaram o pequeno e médio empresário nordestino do programa, favorecendo o grande investidor do Centro-Sul e do Exterior”. (P.52). Apesar das deficiências salientadas acima, esse instrumento foi muito importante para a economia cearense.

Nos seus mais de vinte anos de existência, o FDI tem dado mostras de sua eficácia na promoção do desenvolvimento industrial do estado tendo atraído 361 empresas⁷. Entretanto, dado o impacto das sucessivas modificações impostas ao fundo, através da criação e reformulação dos vários programas integrantes (PROVIN, PROAPI, PDCI e PROCAP⁸), a sua formatação atual inspira cautela e demanda novas adaptações. Não se sabe ao certo quais foram os cálculos utilizados para se chegar ao percentual de 10%, todavia a Lei que criou o FDI estabelece que os desembolsos do estado com o fundo não podem ultrapassar esse limite da arrecadação do ICMS. De acordo com dados recentes fornecidos pela Secretaria da Fazenda, esse percentual chegou a alcançar 16,74% no ano de 2003 (ver Tabela 1).

de Junho de 1963. Em Dezembro de 1974 o Decreto Lei nº 1376 modificou o Artigo 34/18 e passou a ser denominado de Fundo de Investimento do Nordeste – FINOR.

⁷ Dados do IPECE, atualizados até Fevereiro de 2004.

⁸ PROVIN - Programa de Incentivo ao Funcionamento de Empresas - oferece empréstimos às empresas incentivadas de acordo com o ICMS recolhido pelas mesmas em função de sua natureza e a natureza do novo projeto apoiado. Este empréstimo deverá ser reembolsado parcialmente, devido a renúncia financeira oferecida pelo Governo do Ceará, após um período de carência.

PROAPI – Programa de Incentivo às Atividades Portuárias do Estado do Ceará – oferece um empréstimo sobre o valor FOB das exportações para aplicação de capital de risco nessas empresas que atuam em determinados segmentos. Em 2003, esse programa foi extinto para novos contratos.

PDCI – Programa de Desenvolvimento do Comércio Internacional do Estado do Ceará – programa direcionado às empresas importadoras de matérias-primas para produção do bem final e de seus componentes.

PROCAP – Programa de Desenvolvimento das Cadeias Têxteis – programa que destina recursos financeiros às empresas beneficiadoras industriais do setor têxtil, importadoras de insumos e matéria-prima do exterior, desde que tenham como destinatário estabelecimento no Estado, na forma de empréstimo de execução periódica e subsídios relativos ao valor do principal e encargos financeiros.

**Tabela 1 - Evolução do FDI, PROVIN, PROAPI e ICMS
1995 - 2003**

Ano	ICMS*	PROVIN	PROAPI	PDCI	FDI	FDI / ICMS (%)
1995	950.664.926,64	74.996.843,89	-	-	74.996.843,89	7,89
1996	1.182.979.371,57	103.251.592,97	323.126,12	-	103.574.719,09	8,76
1997	1.242.052.546,55	109.375.075,09	3.979.385,15	1.867.722,43	115.222.182,67	9,28
1998	1.347.680.940,98	142.007.874,55	9.773.383,80	945.765,85	152.727.024,20	11,33
1999	1.527.714.348,86	205.558.242,79	17.664.778,78	1.068.413,43	224.291.435,00	14,68
2000	1.867.769.374,74	251.452.449,51	28.004.704,10	769.952,72	280.227.106,33	15,00
2001	2.121.415.826,30	252.977.012,76	48.822.458,71	1.727.018,05	303.526.489,52	14,31
2002	2.423.268.265,99	314.475.709,61	55.304.722,28	583.107,92	370.363.539,81	15,28
2003	2.633.552.518,11	360.751.982,53	77.678.806,26	2.384.003,60	440.814.792,39	16,74

Fonte: SEFAZ (ICMS), BEC e SDE (FDI, PROVIN e PROAPI)

* Esta coluna corresponde ao total de ICMS arrecadado pelo Estado. As colunas de PROVIN, PROAPI e PDCI correspondem ao somatório dos valores desembolsados pelo Estado diretamente às empresas, por meio desses programas.

Apesar das deficiências salientadas acima, o FDI e o FINOR foram instrumentos que auxiliaram a formação das cadeias têxtil, confecções, calçados e metal-mecânica existentes no estado⁹. É importante ressaltar que esses instrumentos foram utilizados basicamente para atração de grandes empreendimentos industriais ficando o apoio à pequena e média empresa fora desse foco¹⁰.

Segundo ABU-EL-HAJ (1997), as pequenas e médias empresas assumiram a forma de uma política pública cuja essência seria a mudança social e, “na prática, essas unidades assumiriam papel secundário entre as

⁹ Essas são alguns exemplos de empresas de origem não cearense que se instalaram no Estado por meio de benefícios fiscais: Grendene, Dakota, Vulcabrás (Calçados); Vicunha Têxtil e Fitesa (Têxtil); Confecções Guararapes e Marisol (Confecções); Gerdau, Singer, Metalic (Metal-Mecânica). Além destas, as seguintes empresas cearenses também integram o FDI: Têxtil Bezerra de Menezes – TBM, Santana Têxtil, Cotece, Tebasa (Têxtil); Cemec, Aço Cearense, Mecesa, Esmaltec, Troller (Metal-Mecânica); Mundica Paula, Quarto Crescente, Hope, Esplanord (Confecções); e Sagian, Bopil, IBK (Calçados).

¹⁰ Apesar do FDI ser um instrumento basicamente utilizado para atração de grandes empresas, vários pequenos e médios estabelecimentos se beneficiaram de tal programa. Todavia, não houve uma estratégia direcionada ao fortalecimento de aglomerações setoriais ou territoriais, exceto no que diz respeito às empresas de calçados no Cariri, onde o governo estadual priorizou a atração de empresas desse ramo específico.

preocupações centrais do governo, ficando atreladas aos grandes projetos. Basicamente, o apoio aos pequenos empresários não foi considerado o fundamento da política industrial, mas sim um instrumento de amenização da miséria. Somente com o fracasso posterior dos grandes projetos, esta política se transformou em prioridade na formulação de estratégias de promoção industrial”.

2ª Geração da política industrial

Essa primeira regulamentação do FDI perdurou sem grandes modificações até o ano de 2000, quando foi dado início uma nova proposta de política industrial do Ceará. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico e o Centro de Estratégias de Desenvolvimento do Ceará – CED¹¹ reviram os critérios de concessão de benefícios, dando um maior enfoque para a formação e consolidação das cadeias produtivas prioritárias do Estado. (Nova Política Industrial do Ceará, 2002).

A 2ª geração da Política Industrial está descrita nos Decretos 26.840/2002 e 26.841/2002 e teve como objetivo básico não apenas atrair novos empreendimentos do setor secundário, mas, sobretudo fixá-los através da inserção e vinculação desses aos diversos conjuntos industriais em operação no Estado. Tal política visou ordenar a concessão de incentivos através da criação de ambientes de produção. A concessão de benefícios passou a ser orientada pela visão de cadeia produtiva, garantindo que, cada empreendimento que se instalasse no Estado, viesse a se integrar e aumentar a competitividade dos demais integrantes da mesma cadeia.

Os incentivos passaram a ser empregados com a finalidade de atrair grandes empreendimentos industriais para as áreas que apresentassem melhores condições para multiplicar seus impactos. Definidos os centros dessas áreas, quanto mais o empreendimento se aproximasse dos mesmos,

¹¹ O CED foi uma autarquia ligada à Secretaria de Planejamento que tinha como missão funcionar como um centro gerador de idéias, diretrizes e estratégias voltadas para a promoção do desenvolvimento dos setores produtivos da economia cearense, fornecendo subsídios às ações do Governo do Estado no âmbito das políticas de desenvolvimento. Em 2003 foi extinto e criado em seu lugar o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE que, dentre suas funções, continuará trabalhando com a Política Industrial do Estado.

maiores seriam os percentuais dos benefícios. A idéia principal era a de que a existência de cadeias produtivas densas e os incentivos funcionariam como dois pratos de uma balança: na medida em que um se elevava, o outro cairia. Isto é, quanto mais as cadeias produtivas se desenvolvessem, menos necessários se fariam os incentivos no longo prazo.

Nessa versão da política industrial, houve uma atenção especial às micro e às pequenas empresas, pois a nova política foi fundamentada em dois grandes pilares: 1) Política Seletiva de Atração de Investimentos e 2) Política de Apoio e Indução do Desenvolvimento Industrial. A Política Seletiva de Atração de Investimentos tinha como instrumento financeiro o FDI que deveria apoiar a atração de empreendimentos considerados essenciais para a formação e adensamento de cadeias produtivas estratégicas para o desenvolvimento do Estado, ou seja, voltada aos grandes empreendimentos industriais.

A Política de Apoio e Indução ao Desenvolvimento Industrial foi composta por um conjunto de ações que visavam atingir quatro modalidades: 1) Sistema estadual de inovação (e sua aproximação com o sistema produtivo); 2) Empreendedorismo, micro e pequenas empresas e desenvolvimento local; 3) Empresas de base tecnológica e 4) Cadeias produtivas.

Apenas 13 contratos foram assinados no Ceará utilizando-se os critérios dessa política. Apesar de outras 33 empresas terem assinado contratos nesse período (entre 2001 e 2002), essas permaneceram com os percentuais de benefícios estabelecidos nos protocolos de intenções previamente assinados. Essa política não durou mais que um ano, pois foi novamente revista e substituída pelo sistema de pontuação.

3ª. Geração da Política Industrial

A política industrial atualmente vigente está descrita no documento “Política de Desenvolvimento Econômico do Ceará”, lançada oficialmente em Junho de 2003, pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Ceará – SDE. O documento destaca que terão prioridades os seguintes aspectos: interiorização do setor industrial; promoção e competitividade das indústrias;

fomento à implantação de micro, pequenas e médias empresas; consolidação do complexo portuário do Pecém; promoção da ciência e tecnologia como elemento estratégico de desenvolvimento industrial; promoção da visão industrial inovadora e empreendedora; e a política de apoio e indução ao desenvolvimento industrial.

No que diz respeito à concessão de benefícios fiscais, esta também foi revisada em 2003 entrando em vigor um sistema de pontuação baseado em indicadores, onde são visados critérios de seletividade de investimentos. A empresa que for pré-qualificada recebe um benefício mínimo de 25% do ICMS devido, sendo o restante obtido em função da pontuação que a mesma adquirir, onde cada ponto corresponde a um ponto percentual de benefício¹².

Segundo a Nota Técnica 03 do IPECE¹³, os critérios adotados na nova política industrial foram baseados nos seguintes argumentos:

“Volume de investimento (26%): trata-se de um item com característica quantitativa que visa aumentar a densidade do parque industrial do estado. Neste caso, premiam-se projetos com maiores volumes de investimento dado que os riscos e custos são maiores para os empresários, além do que volume maior de investimento está associado a maiores benefícios locais em termos de impactos, econômicos e sociais, sem falar naquele vinculado à própria densidade industrial”.

“Geração de emprego (24%) também se trata de um item com característica quantitativa. E aqui se privilegiam projetos com maiores capacidades de geração de emprego, ou intensivos em mão-de-obra, dadas as necessidades locais de geração de emprego e renda, ampliação do mercado consumidor de massa e de combate à pobreza”.

¹² A metodologia de cálculo do benefício está disposta no ANEXO 1.

¹³ Base Conceitual dos Critérios para Concessão de Incentivos para Investimentos no Estado do Ceará. Autores: Francisco Régis Cavalcanti Dias, Marcos Costa Holanda e Jair do Amaral Filho. (2003).

“Setores e cadeias produtivas (16%): este item tem uma característica qualitativa e objetiva mudar o perfil industrial do estado. Neste item, são privilegiados, através da concessão de maior números de pontos, projetos considerados estruturantes e, em seguida, projetos de base tecnológica e aqueles destinados à reciclagem de resíduos. Os projetos estruturantes são aqueles, que por sua natureza e importância, são industrializantes, ou seja, dão origem ou atraem outros projetos complementares. São, por exemplo, os casos da siderúrgica e da refinaria de petróleo. Os projetos de base tecnológica são aqueles que se baseiam em inovações intensivas, necessitando de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, realizadas dentro das empresas ou nas universidades locais. Os projetos de reciclagem de resíduos, por sua vez, têm impactos importantes sobre o meio ambiente assim como sobre a geração de emprego e renda”.

“Impacto sobre a demanda por matérias-primas, insumos (inclusive energia elétrica) e serviços locais (14%): este item tem também uma característica qualitativa e visa promover a integração do projeto beneficiado com a própria indústria de transformação bem como com o setor de serviços, evitando assim projetos do tipo “enclave”. Essa integração pode contribuir na geração de vários impactos indiretos, a saber: i) aumento do emprego; ii) aumento da arrecadação do ICMS e iii) aumento da densidade industrial, inclusive das pequenas e médias empresas locais. Neste caso, pontuam-se projetos com maiores níveis de impactos.”

“Localização geográfica (12%): item também qualitativo, visa induzir a formação de aglomerações e pólos industriais e econômicos naquelas áreas com carências e potencialidades para tais. Para tanto, o sistema privilegia aquelas áreas consideradas candidatas e estratégicas para tais fins e deixa de privilegiar as áreas que já concentram vantagens proporcionadas pelas economias de aglomeração, responsáveis pelas economias externas de escala para as empresas.”

“Responsabilidade social, digital e ambiental (8%): item por excelência qualitativo, visa aumentar o nível de qualidade do crescimento econômico do estado através da indução da parceria entre setores público e privado na obtenção desse objetivo.”

No que se refere às políticas voltadas para micro e pequenas empresas, o governo estadual incluiu na “Política de Desenvolvimento Econômico” um capítulo sobre o apoio e indução ao desenvolvimento do empreendedorismo das micro e pequenas empresas. Este será composto por cinco modalidades: 1) empreendedorismo, micro pequena e médias empresas; 2) empresas de base tecnológica; 3) arranjos produtivos locais; 4) cadeias produtivas; e 5) sistema estadual de inovação (e sua interação com o sistema produtivo). Segundo o documento, o objetivo geral ao apoiar os APLs consiste em “estimular a expansão e a consolidação dos arranjos, competitivos e sustentáveis, visando promover o desenvolvimento local e regional, beneficiando principalmente regiões com problemas de organização, dinamismo e integração”.¹⁴

1.2 – O PAPEL DAS SECRETARIAS DE ESTADO

Apesar dos avanços obtidos com a reformulação da estratégia de desenvolvimento industrial do Estado, ordenando a concessão dos incentivos de modo a selecionar os novos empreendimentos, existem ainda espaço e necessidade de que se criem políticas e programas complementares, principalmente, no que se refere ao segmento das micro e pequenas empresas, que geram grande parte da produção industrial e criam a maior parte dos postos de trabalho no país. Dados do SEBRAE nacional mostram que as micro, pequenas e médias empresas constituem cerca de 98% das empresas existentes, empregam 60% da população economicamente ativa e geram 42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 21% do

Produto Interno Bruto - PIB. Vale ressaltar que a realidade cearense não é diferente, desempenhando as MPE's um papel importante na economia estadual.

Assim, torna-se relevante e oportuno o desenvolvimento de um programa estadual de apoio às micro e às pequenas empresas, com o objetivo de complementar e amparar a política de incentivos do Estado no adensamento de suas cadeias produtivas e no desenvolvimento de arranjos produtivos locais, bem como, na geração de empregos e aumento de sua competitividade. Historicamente, apenas a Secretaria de Desenvolvimento Econômico vem tendo ações voltadas para o setor industrial, todavia, o então governador Lúcio Alcântara criou duas novas secretarias de estado que passaram a direcionar atenção especial as MPE'S: Secretaria de Trabalho e Empreendedorismo – SETE e Secretaria de Desenvolvimento Local e Regional – SDLR.

SETE – Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo

Na proposta de atuação da SETE, consta que esta secretaria deve apoiar os micro e os pequenos produtores e as empresas de pequeno porte, quanto à facilitação de acesso ao crédito, desburocratização e facilitação do registro, assistência técnica e gerencial e comercialização; promover a organização dos arranjos produtivos locais; e administrar o Fundo Especial de Desenvolvimento e Comercialização do Artesanato (Fundarte) e o Fundo de Financiamento às Micro, Pequenas e Médias Empresas do Estado do Ceará (FCE)¹⁵.

No início de 2003, a SETE lançou o Programa Ceará Empreendedor que procurará “fortalecer o segmento dos micro e pequenos empreendedores cearenses, formais e informais, estreitando as ações públicas com a iniciativa privada e o terceiro setor organizado, almejando obter uma maior organização,

¹⁴ As estratégias de atuação estão descritas detalhadamente no documento Política de Desenvolvimento Econômico.

¹⁵ O FCE foi criado em 1990 e vigorou até 1999 quando foi suspenso devido o alto nível de inadimplência. Atualmente, esse fundo passou a ser responsabilidade da SETE.

cooperação, competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos”¹⁶. Até Setembro de 2003, o programa financiou o montante de R\$ 9.075.936,00 a 3.936 pequenos empreendedores, através do IDT, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Fundação Caixa do Povo e parceiros do Governo do Estado. Em 06 de Outubro de 2003, lançou a Central Fácil, espaço destinado para facilitação de registro de empresas, acesso à consultoria em gestão e ao mercado (Ver Anexo 2 sobre o Programa Ceará Empreendedor).

SDLR

As diretrizes básicas para atuação da Secretaria de Desenvolvimento Local e Regional no apoio ao desenvolvimento local será trabalhar simultaneamente o nível local focalizando três eixos, os quais se articulam e se complementam entre si: Mobilização do capital humano e formação do capital social; Desenvolvimento produtivo do território; e Desenvolvimento Institucional para a gestão compartilhada do desenvolvimento local sustentável.

Os processos serão os seguintes: capacitação, na perspectiva de mudança de comportamento, envolvendo os três atores, produtores urbanos e rurais, lideranças comunitárias locais e representantes das instituições; Articulação e integração de políticas públicas com enfoque territorial, entre as organizações da sociedade e o Governo do Estado e entre as instituições de Governo do Estado; Fomento às iniciativas inovadoras de desenvolvimento local e regional; e Acompanhamento, monitoramento e avaliação permanente das ações, para dar transparência e credibilidade à estratégia de desenvolvimento do território.

Segundo a SDLR, existe uma intenção de se utilizar os Arranjos Produtivos Locais do Estado como porta de entrada para a secretaria trabalhar o enfoque de desenvolvimento local, com ação integrada com prefeituras, conselhos consultivos e fóruns locais. Uns dos instrumentos facilitadores a serem utilizados serão através do Programa Agropolos / Unidades de Desenvolvimento Econômico Regional (UDER).

¹⁶ Maiores informações sobre o programa, ver ANEXO 11 ou o site www.sete.ce.gov.br.

SDE

A principal ação voltada para beneficiar micro, pequenas e médias empresas que a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará – SDE passou a implementar foi através da Construção de Minidistritos Industriais no Interior do Estado. Conforme entrevista realizada com uma fonte técnica da SDE, a inspiração para tal programa nada teve a ver com os famosos Distritos Industriais Italianos e, sim partiu de uma demanda específica de um prefeito do interior do Estado para implementação de alguma ajuda emergencial à bacia leiteira da sua região, que estava entrando em sérias dificuldades financeiras¹⁷.

A demanda inicial do prefeito era de procurar alternativas para o excedente de leite que estava sendo produzido na região, para que o mesmo não fosse comercializado por preços abaixo dos custos de produção. Daí surgiu a idéia de oferecer uma estrutura física bem simples para que os produtores pudessem beneficiar esse produto, passando a fabricar queijo pasteurizado e dispondendo de condições adequadas de higiene. Foi então que a secretaria construiu um galpão em Quixeramobim, ou melhor, a construção de uma casa grande, com o pé-direito alto para abrigar a fábrica de queijo.

No ano de 1997, o Governo do Ceará idealizou o programa de implantação de Minidistritos Industriais no interior, “com o objetivo de implementar o crescimento industrial do Estado, através do apoio ao desenvolvimento de micro e pequenos empreendimentos fabris nos municípios do interior, refletindo, conseqüentemente, na geração de emprego e renda e na melhoria da qualidade de vida de sua população”. O projeto inicial previa a criação de 37 mini-distritos industriais de 200 m² cada, beneficiando 370 micro e pequenas empresas, o que possibilitaria a criação de 7.400 empregos diretos¹⁸.

¹⁷ Devido à vinda de uma grande empresa para o estado, os preços do leite nessa região baixaram vertiginosamente, atingindo diretamente os pequenos produtores locais que entraram em dificuldades.

¹⁸ Informações extraídas de um documento básico sobre o Programa dos Minidistritos Industriais no Ceará .

Esse projeto seria realizado em parceria com Prefeituras Municipais, que doariam o terreno para construção dos galpões; o Sebrae, que forneceria toda capacitação; e o Banco do Nordeste que disponibilizaria linhas específicas de crédito. Depois de doado o terreno pela prefeitura, a SDE iniciava as obras de infra-estrutura relativa aos sistemas viários, energia elétrica, água e telefone, além da cessão em comodato das instalações físicas necessárias. O termo de comodato seria firmado para um prazo de cinco anos, podendo ser prorrogado por igual período.

1.3. ISOLAMENTO: PROBLEMA MAIOR DAS PEQUENAS EMPRESAS

A despeito da significativa importância que as pequenas e médias empresas têm merecido nos últimos vinte anos, quando essas têm sido alvo de inúmeras políticas voltadas para a criação de emprego e promoção do crescimento, essas empresas na verdade continuam a enfrentar grandes obstáculos. As principais barreiras que prejudicam o desenvolvimento das pequenas e médias empresas têm origens nas dificuldades de acesso a vários instrumentos. A primeira dessas dificuldades refere-se ao acesso aos insumos e componentes, o que ocorre freqüentemente devido a inexistência de fornecedores locais, ou até mesmo pela dificuldade de adquiri-los. Em segundo lugar, figura a dificuldade de acesso ao crédito, pois as pequenas empresas não raramente são discriminadas pelos bancos e dados os altos custos de processamento de inúmeros pequenos empréstimos. As pequenas empresas enfrentam também dificuldades de acesso à tecnologia que implica em custos elevados. Enfrentam ainda problemas de acesso aos mercados, ou devido à falta de contato com os distribuidores, ou por causa da inabilidade de divulgar e promover seus produtos. Por fim, as pequenas empresas também encontram dificuldades de acesso aos órgãos públicos, devido a seu pequeno poder de barganha ou peso político, bem como facilitação por parte do governo. Todos esses problemas são de difícil solução, mormente se encarados pelas firmas de forma isolada.

Além dos fatores acima, um outro problema persegue as pequenas empresas. Por sua própria natureza e por trabalharem isoladamente, essas empresas não conseguem auferir as economias de escala internas que beneficiam as grandes empresas. O fato de operarem quase sempre em plantas aquém do tamanho ótimo, essas tornam-se ineficientes frente aos padrões da indústria em que se encontram. O conceito de arranjo produtivo local vem reverter esse quadro.

Até recentemente considerava-se que as economias de escala eram atributos específicos de grandes empreendimentos verticalizados. Por essa razão, colocava-se como fator impeditivo para a eficiência das pequenas empresas o fato dessas operarem plantas menores do que as de tamanho ótimo. Sabe-se hoje, todavia, que o problema das pequenas empresas reside não só na sua reduzida escala de produção, mas também no seu isolamento. Através da ação coletiva, tal como pela formação de arranjos produtivos locais, as pequenas empresas podem alcançar as vantagens e benefícios que as grandes empresas auferem em razão de sua volumosa escala de produção, ou seja, “economias de escala”.

As evidências que se avolumam indicam que não é o tamanho das pequenas empresas o que lhes prejudica, mas sim o fato de que essas costumam operar sozinhas contra ambientes cada vez mais competitivos. Reside, justamente nesse aspecto, o potencial de ganhos que os arranjos produtivos podem proporcionar às pequenas empresas. Trabalhando juntas, em forma de arranjos produtivos, as pequenas empresas podem ganhar os benefícios da ação coletiva que lhes permitirão enfrentar grandes competidores e penetrar nos mercados mais sofisticados.

1.4 – DIFERENTES CONCEITOS SOBRE AGLOMERAÇÕES DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Schumacher (1973), com seu livro *Small is beautiful*, ressaltou que “o negócio era ser pequeno”. Para ele, as micro, pequenas e médias empresas -

MPE's seriam as soluções ao modelo capitalista por produzirem com tecnologias alternativas e menos agressivas ao meio ambiente. Apesar do sucesso alcançado pelo autor, as empresas de grande porte ainda eram tidas como o carro-chefe do crescimento econômico, pois poderiam atingir economias de escala chegando à eficiência econômica.

Apesar de ter sido bem-vindo o foco dado às MPE's, surgiu, no Brasil durante as últimas décadas, uma miríade de programas, projetos e reformas econômicas que focaram sua atenção a essas empresas como parte da vasta agenda de política social para reduzir a pobreza e o desemprego. Todavia esses programas focalizavam as MPE's unicamente como formas de gerar empregos no curto prazo, tornando-se apenas um paliativo para o desemprego emergente. As MPE's não eram vistas como objeto de uma estratégia de desenvolvimento econômico, mas somente como uma política social.

Amaral Filho (2002) foi além de Schumacher, quando disse que “é negócio ser pequeno, mas em grupo”. A partir da década de 1980, a literatura internacional passou a ter foco em MPE's como instrumentos importantes para o crescimento econômico, desde que associadas a agrupamentos setoriais e regionais de empresas. Piore e Sabel (1984) introduziram o conceito de especialização flexível, em oposição ao modelo de organização fordista. Porter (1990) associou a concentração geográfica de empresas com vantagens competitivas. Pyke, Becattine e Sengenberger (1990) e Saxenian (1995) apontaram para os ganhos de competitividade com a criação de redes de cooperação de empresas, e consórcios principalmente de MPE's, nas regiões, respectivamente, da Terceira Itália e do Vale do Silício, nos Estados Unidos.

O novo ambiente organizacional das MPE's, quando inseridas redes de empresas e agrupamentos territorializados, pode ser mais eficiente que isolada. Tais agrupamentos de empresas receberam diversos nomes pela literatura internacional da geografia econômica: distritos industriais, *clusters* e ambiente inovador, por exemplo. Não se tem aqui a intenção de dissecar as especificidades dos conceitos acima mencionados, mas sucintamente defini-los para podermos chegar a um conceito mais próximo à realidade brasileira.

Os distritos industriais italianos consistem em aglomerações com um número grande de micro, pequenas e médias empresas envolvidas em vários estágios na produção de um produto homogêneo, onde há uma alta complementaridade entre a vida econômica e social, cooperação e concorrência entre si. O ator dominante do desenvolvimento da região chamada “Terceira Itália” foi a pequena e média empresa. Verificase que nessas áreas houve grande ênfase na eficiência coletiva¹⁹ baseada em economias externas e em ação conjunta. O poder local atuou como promotor do desenvolvimento e o Estado eventualmente como estruturador²⁰.

Um outro conceito bastante difundido sobre aglomerações de empresas é o de *cluster*. *Cluster* denomina um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, onde há proximidade física, trabalho conjunto, cooperação, confiança e a presença de uma rede de instituições de apoio. Michel Porter (1990) é um autor de grande destaque, apesar de seus trabalhos citarem a figura de um diamante²¹ no lugar do termo *cluster*. Esse conceito está muito próximo da realidade anglo-saxônica, onde o caso de maior destaque internacional é o Vale do Silício, na Califórnia – EUA.

Por último, há também o conceito de ambiente inovador (*milieu innovateur*), que consiste em um grupo de fatores com inter-relações, localizado em um mesmo espaço geográfico que tem como principal característica as empresas inovadoras e o fato das mesmas terem nascido a partir de características específicas de uma região. O ambiente inovador é constituído por empresas, associações regionais, autoridades locais e regionais, universidades, indivíduos, cultura técnica, know-how e treinamento

¹⁹ Schmitz define Eficiência Coletiva como a vantagem competitiva derivada localmente de economias externas e ação coletiva.

²⁰ O termo Distrito Industrial não é novo. Sua origem remonta ao século XIX e baseia-se nos estudos de Alfred Marshall, sobre as regiões têxteis e metal-mecânica da Alemanha, Inglaterra e França. No Brasil, os Distritos Industriais seguiram o conceito marshalliano. Determinadas localidades foram destinadas à instalação de empresas mediante a concentração de recursos infra-estruturais e serviços para apoiar tais estabelecimentos. Maiores detalhes ver Moura, 1992.

²¹ As vantagens competitivas de uma indústria ou região deveriam estar baseadas em quatro condições: (1) estratégia e concorrência; (2) condições dos fatores; (3) setores conexos e de apoio e; (4) condições de demanda.

tecnológico associado. As empresas trabalham em conjunto com associações, universidades, indivíduos e valorizam as inovações como fator determinante. A ênfase aqui é na capacidade inovativa local, aprendizado coletivo e sinergia, identidade social, cultural e psicológica e redução das incertezas. Maillat (1995) foi o autor que mais tratou do assunto e a França foi onde mais se difundiu esse tipo de aglomeração.

Faz-se necessário aqui esclarecer que não se deve projetar uma visão romântica da replicabilidade do modelo italiano de Distrito Industrial, dos *Clusters*, ou mesmo do Ambiente Inovador. Deve-se ter em mente a noção das especificidades locais e ambientes onde essas empresas estão inseridas. Por isso, será feita aqui uma “tropicalização” (esse termo é bastante usado por Amaral Filho) desses conceitos. Para tanto, usaremos o termo Arranjos Produtivos Locais, para denominar as aglomerações encontradas no Brasil.

1.5 – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

O que se convencionou chamar de arranjo produtivo local consiste “em aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que sejam incipientes²²”. Esses arranjos, em sua maioria, nasceram espontaneamente no território em que estão localizados e geram emprego e renda nas economias locais. Muitos deles passaram por períodos de crises da conjuntura nacional, altas taxas de juros e ainda hoje sobrevivem. Logo, estudos sobre aglomerações de empresas e as fórmulas auto-aplicadas podem servir de fontes de inspirações para tomadas de decisão de políticas públicas mais eficientes para o desenvolvimento industrial.

Essas empresas têm recebido maior atenção dos pesquisadores principalmente por terem atravessado períodos de abertura econômica, altas

²² Conceito elaborado pela REDESIST, em Glossário para Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. A Redesist é uma rede de pesquisa interdisciplinar, formada desde 1997, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras instituições no exterior.

taxas de juros, fraco desempenho da economia nacional e ainda sobreviveram sem a intervenção direta do governo. Esses arranjos, como o próprio nome diz, são arranjos, ou seja, algo que nasceu espontaneamente, através de fenômenos endógenos, de maneira auto-organizada e apresentam uma forte identificação com o território no qual estão inseridos.

A formação de arranjos produtivos locais espontâneos encontra-se geralmente associada a trajetórias históricas de construção de identidades e formação de vínculos territoriais, a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. Cassiolato, Lastres & Szafiro (2000) indicam alguns ingredientes básicos para caracterizam de APLs: dimensão territorial, especialização produtiva, conhecimento tácito, inovação e aprendizado interativo e governança.

A proximidade física das empresas pode vir a viabilizar a redução de custos de transportes e comunicação, possibilidade de manutenção de estoques mínimos, maior poder de barganha junto a fornecedores, proporcionando uma maior eficiência coletiva em comparação às firmas que atuam isoladamente. Esses arranjos de empresas estão baseados na complementaridade. Trocar idéias sobre os negócios, evolução do setor, mercado, matérias-primas e financiamentos é benéfico para enfrentarem melhor seus negócios. Essa prática pode conduzir as empresas a serem inovativas – devido à criatividade com que superam os obstáculos – e, por consequência, melhor adaptá-las às novas exigências do mercado consumidor.

Os arranjos produtivos, portanto, são formados por empresas com uma estreita ligação e relacionamento entre elas, constituindo organizações dinâmicas, capazes de inovar tecnologicamente, de serem fontes de competitividade e geradoras de emprego, com certo grau de coesão e cooperação. Sendo a cooperação considerada a chave para existência da eficiência coletiva, a confiança é sustentáculo básico para o sucesso do arranjo. Porém, não se adquire confiança “de um dia para o outro”, sendo necessário haver um vínculo muito forte que contribua para que essas empresas se mantenham unidas. Algumas vezes, essa unidade é decorrente

do parentesco familiar ou origem comum, identidade cultural, religiosa, política ou outra.

A cooperação entre os agentes é um elemento fundamental na competitividade do arranjo, pois o sucesso de uma unidade muitas vezes está associado ao sucesso das outras que formam o arranjo produtivo local. Em resumo, para que um aglomerado de empresas caracterize um arranjo produtivo são necessários proximidade física, trabalho conjunto, algum tipo de especialização produtiva, cooperação e confiança entre os integrantes do mesmo. Além desses fatores, seu sucesso freqüentemente se explica a partir de articulações com instituições, como, por exemplo, universidades, bancos, institutos tecnológicos, serviços de apoio à produção e gestão. Esse modelo está associado à idéia de rede, em que há um grande poder de interligação entre produtores, consumidores, fornecedores e instituições.

O que se tem feito para promoção de arranjos produtivos locais no Ceará

O fortalecimento de estratégias alternativas de política industrial deve estar baseado também na promoção de arranjos produtivos locais e, sem dúvida, passa pelo aprofundamento de estudos empíricos sobre aglomerações de micro e pequenas empresas. Esse exercício tem sido realizado há dois anos pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE²³ que vem direcionando forças para identificação de Arranjos Produtivos Locais no Ceará, para que os mesmos possam ser alvos de atuação de políticas públicas.

Até o presente momento foram identificados 29 Arranjos Produtivos Locais, distribuídos em 26 municípios e contemplando os mais diversos setores econômicos, conforme tabela abaixo.

²³ IPECE é uma autarquia vinculada à Secretaria do Planejamento e Coordenação do Ceará, criada em Abril de 2003, proveniente da fusão entre IPLANCE – Instituto de Planejamento do Ceará e CED – Centro de Estratégia de Desenvolvimento do Ceará. Na realidade, esses estudos eram des envolvidos pelo extinto CED.

Tabela 2 - Arranjos produtivos locais já estudados por atividade produtiva²⁴

Atividade Produtiva	Número de APL's	Total de Produtores	Total de Empregos Diretos
Artesanato	4	2.023	2.030
Cachaça	1	63	407
Calçados	1	300	8.000
Camarão em Cativeiro	1	37	700
Cerâmica	1	80	5.280
Confecções	5	342	1.533
Doces	1	4	65
Fruticultura Irrigada	1	148	950
Jóias Folheadas	1	245	4.000
Lagosta	1	350	2.450
Leite Bovino	1	2.400	7.200
Mel de Abelha	2	44	175
Metal-mecânico	1	46	200
Móveis	4	61	1.066
Queijos	1	30	200
Redes	2	662	1.410
Turismo	1	26	162
Total Global	29	6.861	35.828

Fonte: IPECE, 2003

²⁴ Os APLs de artesanato de barro de Limoeiro do Norte (Córrego de Areia) e o de mariscos em Fortim também foram identificados, mas encontram-se ainda em estágio bastante embrionário.

Tabela 3 - Arranjos produtivos locais já estudados por município²⁵

APL	Município	População ²⁶	Atividade Produtiva	Produtores ²⁷	Empregos ²⁸
01	1- Acarape	12.921	Confecções	4	513
02	2- Aquiraz	60.469	Confecções	300	300
03	3- Aracati	61.146	Artesanato	343	350
04			Camarão em cativeiro	37	700
05	4- Bela Cruz	28.371	Móveis	18	143
06	5- Carnaubal	15.230	Cachaça	12	72
07			Turismo	1	3
08	6- Frecheirinha	11.808	Confecções	18	500
	7- Guaraciaba do Norte	35.037	Cachaça	2	12
			Turismo	4	21
09	8- Horizonte	33.789	Mel de Abelha	3	134
10	9- Icapuí	16.051	Lagosta	350	2.450
11	10- Iguatu	85.737	Móveis Tubulares	5	372
	11- Ipú	39.078	Turismo	3	17
12	12- Irauçuba	19.563	Artesanato (bordados)	800	800
13			Redes	410	410
14	13- Itaiçaba	6.576	Artesanato (palha)	380	380
15	14- Jaguaribe	35.053	Queijos	30	200
16	15- Jaguaruana	29.735	Redes	252	1.000
17	16- Juazeiro do Norte	212.133	Calçados	300	8.000
18			Jóias Folheadas	245	4.000
19	17- Limoeiro do Norte	49.394	Mel de Abelha	41	41
20	Chapada do Apodi		Fruticultura Irrigada	148	950
21	18- Marco	20.421	Móveis	23	511
22	19- Morada Nova	64.394	Leite Bovino	2.400	7.200
23	São João do Aruaru		Móveis de Madeira	15	40
24	20- Morrinhos	17.921	Confecções	14	140
25	21- Palhano	8.166	Artesanato (palha) ²⁹	500	500
26	22- Russas		Cerâmica	80	5.280
	23- São Benedito	39.894	Turismo	5	27
27	24- Tabuleiro do Norte	26.936	Confecções	6	80
28			Doces	4	65
29			Metal-mecânico	46	200
	25- Ubajara	27.095	Cachaça	2	41

²⁵ Os APLs de artesanato de barro de Limoeiro do Norte (Córrego de Areia) e o de mariscos de Fortim também foram abordados, mas encontram-se ainda em estágio bastante embrionário.

²⁶ Dados do Censo 2000.

²⁷ Estimativas de Produtores baseados nas pesquisas de campo realizadas pelo IPECE.

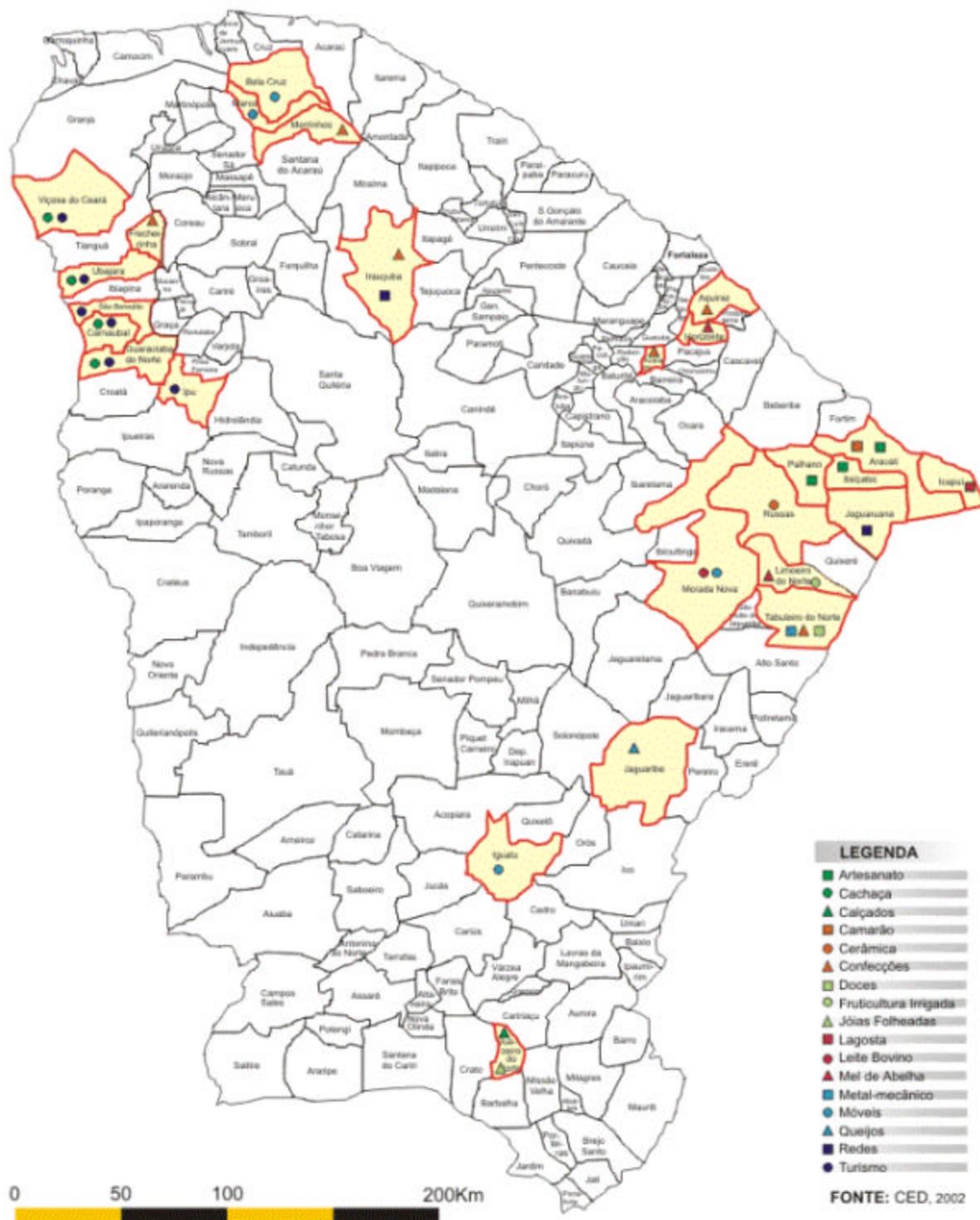
²⁸ Estimativas de Empregos Diretos baseados nas pesquisas de campo realizadas pelo IPECE.

²⁹ Dados estimados pelo SEBRAE local.

			Turismo	9	57
	26- Viçosa	45.427	Cachaça	47	282
			Turismo	4	37
TOTAL				6.861	35.828

Fonte: IPECE, 2003.

Figura 1 – **Localização dos arranjos produtivos locais – APL's já estudados**



Para cada arranjo produtivo local identificado, foram verificadas principais características, estratégias de sobrevivência, articulação institucional, dinâmica, potencialidades, principais problemas e entraves ao desenvolvimento e feitas algumas sugestões de intervenção pública para o seu fortalecimento. É importante ressaltar que tais arranjos geram milhares de empregos que não custaram absolutamente nada para o estado, ou seja, tiveram custo zero. Nasceram sem a intervenção do poder público e estão conseguindo sobreviver em períodos de abertura econômica e conjuntura recessiva nacional³⁰.

É importante ressaltar que o objetivo do presente trabalho não é abordar todos os arranjos produtivos locais já identificados no Ceará e sim, aprofundar o estudo sobre o Arranjo Produtivo de Móveis, em Marco, descrito em maiores detalhes no capítulo seguinte.

³⁰ Maiores detalhes ver Scipião et alli (2002).

II – ESTUDO DE CASO: O APL DE MÓVEIS, EM MARCO

Esse capítulo trata de um caso específico de micro, pequenas e médias empresas que estão se destacando na produção de móveis, no interior do Ceará. A referência aqui aponta para Marco, um município que conta com uma área territorial de 583,8 km² e ocupa o 95º lugar no ranking cearense em termos de população (17 mil habitantes). Distante 212 km de Fortaleza, Marco contém um Arranjo Produtivo especializado em produtos moveleiros, atividade que está modificando e dinamizando a estrutura da economia local.

O objetivo neste capítulo é mostrar como as empresas desse APL estão se inserindo no setor de móveis, enfatizando seus fatores de sucesso e que mecanismos estão sendo utilizados para superar suas dificuldades.

Metodologia utilizada

Essa pesquisa foi implementada, basicamente, por meio de metodologia qualitativa através de uma pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas. A “pesquisa de campo” foi realizada a partir de um estudo junto aos produtores e agentes locais e técnicos de instituições governamentais de apoio às MPE's.

Foram realizadas visitas à Marco desde o ano de 2000, tendo sido feitas o total de três viagens para o município. Durante essas visitas, foram aplicados 16 questionários semi-estruturados junto aos empresários (ver modelo no Anexo 3), entrevistas com técnicos da prefeitura municipal local e do Sebrae de Sobral. Concomitantemente, foram realizadas visitas ao Sebrae de Fortaleza e à Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará – SDE para discutir, com os técnicos, o que se tem feito para apoiar o referido arranjo.

Ferramenta de Identificação

Nesse estudo, foi utilizada uma ferramenta exploratória para auxiliar a identificação de aglomerações produtivas setoriais, o Quociente Locacional – QL. Esse índice de especialização tem sido amplamente utilizado em estudos de economia e desenvolvimento regional. O QL indica a concentração relativa de um determinado setor (nesse caso, móveis) numa microrregião ou município (Marco), comparativamente à participação desse mesmo setor (móveis) no espaço definido como base, nesse caso, o estado do Ceará e Brasil.

Assim, a verificação de um QL menor do que um, <1 , indica que a (micro) região tem um grau de especialização menor do que o conjunto, podendo ser o Estado ou o país; quando o QL é igual a 1, $=1$, é porque o grau de especialização da (micro) região é igual ao do conjunto, e quando o QL é maior do 1, >1 , se diz que a (micro) região tem um grau de especialização maior do que o conjunto.

O Quociente Locacional é apresentado da seguinte maneira:

$$QL_{ij} = \frac{E_{ij}/E_{j\cdot}}{E_{i\cdot}/E_{\cdot\cdot}} = \text{Quociente Locacional do setor } i \text{ na região } j$$

E_{ij} = emprego no setor i da região j ;

$E_{j\cdot} = \sum_i E_{ij}$ = emprego em todos os setores da região j ;

$E_{i\cdot} = \sum_j E_{ij}$ = emprego no setor i de todas as regiões;

$E_{\cdot\cdot} = \sum_i \sum_j E_{ij}$ = emprego em todos os setores de todas as regiões.

Apesar desse índice ser amplamente difundido, há que se ter cautela ao utilizá-lo. Esse não é indicado para comparações estritas entre regiões ou municípios. Uma região pouco desenvolvida industrialmente poderá apresentar um elevado índice de especialização simplesmente pela presença de uma

unidade produtiva, mesmo que em dimensões modestas³¹. Outra deficiência do índice é a dificuldade para identificar algum tipo de especialização em regiões ou municípios que apresentem estruturas industriais bastante diversificadas, como ocorre, por exemplo, em Fortaleza.

Outro fato que deve ser considerado ao utilizar o QL diz respeito à informalidade do emprego. Sabe-se que é comum as micro empresas não contratarem formalmente toda a mão-de-obra utilizada, principalmente em empreendimentos de origem familiar. Esse aspecto enfraquece a consistência desse indicador, pois os dados utilizados para se obter o número de empregos dos setores em questão são extraídos da RAIS, em que são captados apenas os empregos formais³², por isso o caráter exploratório.

Apesar de não detectar o número de trabalhadores informais do setor, Marco ainda obteve uma posição de destaque (1º colocado) no ranking do Quociente Locacional do setor moveleiro no Estado do Ceará. Esse dado vem a confirmar o alto grau de especialização produtiva em móveis que esse município vem assumindo. Ver Tabela abaixo.

³¹ Olhando a Tabela do QL de Móveis do Ceará, verifica-se que Quiterianópolis está situado entre os 10 melhores índices no ranking cearense. Todavia, ocorre que a economia de Quiterianópolis é pouco desenvolvida industrialmente, abrigando apenas duas pequenas firmas empregando o total de 3 pessoas, ou seja, não implicando necessariamente numa especialização produtiva de móveis.

³² RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, cuja tabulação é realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, constitui uma base de dados bastante detalhada sobre, entre outros, volume de emprego, número de estabelecimentos por atividades econômicas e por município.

Tabela 4 - Quociente locacional de móveis do Ceará

ORD	MUNICÍPIOS	Nº Empresas de Móveis no Município	Nº de Trabalhadores de Móveis no Município	Nº de trabalhadores do município	Média do emprego	QL (CE)	QL (BR)
1	Marco	25	488	1.153	19,52	81,69	61,08
2	Santana do Acaraú	5	143	710	28,60	38,87	29,07
3	Bela Cruz	16	134	866	8,38	29,87	22,33
4	Jaguaribe	6	205	1.438	34,17	27,52	20,57
5	Jaguaruana	2	109	1.817	54,50	11,58	8,66
6	Iguatu	28	344	7.443	12,29	8,92	6,67
7	Itaitinga	1	45	1.264	45,00	6,87	5,14
8	Mauriti	4	22	668	5,50	6,36	4,75
9	Quiterianópolis	2	3	130	1,50	4,45	3,33
10	Maracanaú	29	421	25.461	14,52	3,19	2,39
11	Barbalha	5	57	3.544	11,40	3,10	2,32
12	São G. do Amarante	1	17	1.473	17,00	2,23	1,67
13	Coreaú	1	6	528	6,00	2,19	1,64
14	Jucás	2	5	543	2,50	1,78	1,33
15	Quixelo	4	3	405	0,75	1,43	1,07
16	Caucaia	24	81	11.067	3,38	1,41	1,06
17	Ubajara	6	10	1.383	1,67	1,40	1,04
18	Mombaça	4	6	937	1,50	1,24	0,92
19	Nova Olinda	3	4	632	1,33	1,22	0,91
20	Crato	13	54	8.720	4,15	1,20	0,89

Fonte: Rais - Dados de Emprego Formal, Dez 2001

Tomando os devidos cuidados com as deficiências apontadas acima, o Quociente Locacional constitui-se numa ferramenta útil no qual são dados indícios de onde estão concentradas aglomerações industriais dentro de um território. Contudo, se esse indicador de especialização é conferido através de estudos de campo, o resultado terá certamente uma maior credibilidade.

Com o intuito de corrigir, em parte, essas distorções do Quociente Locacional, foi introduzido neste trabalho um outro indicador, o de densidade da atividade, cujo critério foi o de considerar o município que apresentasse uma combinação de cinco estabelecimentos e cinquenta empregados (somados), no mínimo, para o setor. Dessa maneira, municípios com densidade de empresas

e de trabalhadores, sacrificados pelo indicador relativo QL, como é o caso de Fortaleza, passam a ser considerados no mapeamento dos aglomerados.

Tabela 5- **Densidade da Atividade Moveleira no Ceará**

ORD	MUNICÍPIOS	Nº Empresas de Móveis no Município	Nº de Trabalhadores de Móveis no Município
1	Fortaleza	344	1.320
2	Juazeiro do Norte	35	59
3	Maracanaú	29	421
4	Iguatu	28	344
5	Marco	25	488
6	Caucaia	24	81
7	Sobral	19	53
8	Bela Cruz	16	134
9	Crato	13	54
10	Eusébio	7	93
11	Jaguaribe	6	205
12	Santana do Acaraú	5	143
13	Barbalha	5	57

Fonte: Rais - Dados de Emprego Formal, Dez 2001

II.1 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DO APL

A pesquisa de campo constatou a existência de 27 estabelecimentos industriais em funcionamento, todos eles vinculados à Associação dos Moveleiros de Marco, empregando em torno de 750 trabalhadores diretamente. A mão-de-obra utilizada pelas fábricas é procedente do próprio município, tendo algumas poucas exceções de alguns profissionais provenientes de cidades vizinhas (principalmente da cidade de Bela Cruz) ou no máximo de Fortaleza. Apenas nos casos de gerência, alguns dos empregados vieram de outras localidades, com preponderância da região Sul do Brasil. Esses novos empresários são oriundos das mais distintas áreas de atuação, há aqueles procedentes do serviço público, ex-comerciantes, ex-agricultores e ex-funcionários de fábricas de cera de carnaúba, embora todos tenham um aspecto em comum é que sempre moraram no município de Marco.

Dentro dessa especialização na produção de móveis residenciais, os empresários procuraram diversificar entre si a fabricação do tipo de produto elaborado³³. O arranjo é composto por empresas fabricantes de estofados, salas de jantar (cadeiras, mesas e consoles), dormitórios, bem como móveis de ratan, de ferro e de alumínio. O destino desses produtos varia de acordo com o porte das empresas. Geralmente, as empresas de maior porte direcionam seus produtos para públicos mais exigentes, elaborando peças mais sofisticadas; as de menor porte, em geral, elaboram produtos com menor valor agregado.

De acordo com o critério do SEBRAE³⁴, no tocante ao tamanho das empresas, o Arranjo Produtivo de Móveis em Marco é constituído predominantemente por micro empresas, empregando em média cinco funcionários. Contudo, também se verifica a presença de pequenas e médias firmas, com destaque para as empresas Osterno Móveis, Madressilva e Ruah, no qual possuem acima de 100 trabalhadores cada uma. A Tabela abaixo compara informações extraídas da RAIS e da Pesquisa de Campo sobre o porte das empresas moveleiras de Marco.

Tabela 6 - Distribuição das empresas moveleiras de Marco, conforme seu porte

Classificação CNAE	Número de empresas conforme tamanho				
	Micro	Peq.	Méd.	Gran.	Total
<u>Dados do total de empresas</u> (Rais,2001) ³⁵ Indústria de madeira e do mobiliário	18	7	0	0	25
<u>Dados da Amostra</u> (2003) Indústria de madeira e do mobiliário	20	4	3	0	27

Fonte: Rais, 2001 e pesquisa direta.

³³ Num tópico posterior será exposto que o principal canal de distribuição dos produtos moveleiros de Marco será através da rede de Lojas Jacaúna, especializada em mobiliário residencial.

³⁴ O SEBRAE classifica o porte das empresas de acordo com o número de pessoas ocupadas: a) Micro: até 19; b) Pequena: 20 a 99; c) Média: 100 a 499; d) Grande: 500 ou mais pessoas ocupadas.

³⁵ Os dados da Rais informam apenas empresas com empregos formais, subestimando os dados reais de empregos gerados em Marco pelo setor moveleiro. É importante esclarecer que muitas das pequenas empresas são estritamente familiares, não tendo empregados formais, deixando de participar das estatísticas do Ministério do Trabalho.

Verificou-se também que é comum a prática de subcontratação de parte da produção por empresas de maior porte. Essas realizam contratos informais de produção com as firmas menores, geralmente por lotes de fabricação de produtos. Estas, por sua vez, elaboram o produto semi-acabado para que a média empresa execute o trabalho final. Para tanto, o nível de exigência é alto, pois a confiança é um fator importante e com disciplina para o pequeno produtor. O contrato é fixado mediante a apresentação de um modelo, que deve ser seguido à risca, caso contrário as peças são rejeitadas, tendo o pequeno produtor que refazer a encomenda.

Origem

A produção de móveis em Marco é recente, datando por volta do início da década de 1990. Historicamente, a economia local sempre foi baseada na agricultura de subsistência, extração da castanha de caju e comercialização da cera de carnaúba, não havendo nenhuma especialização industrial de destaque anteriormente.

Há basicamente três explicações que procuram mostrar a origem do Arranjo Produtivo Moveleiro de Marco. A primeira explicação repõe à implantação do Programa de Compras Governamentais, em 1987, quando, naquela época, Marco e Bela Cruz se destacavam dentre os municípios da região Norte do Estado com um considerável número de pequenas serrarias. Nesse ano, o Governo do Estado do Ceará implementou um programa de emergência para reduzir o desemprego decorrente da seca³⁶. A segunda explicação é relacionada com posição geográfica de Marco, por estar no caminho da rota da madeira proveniente do Pará com destino a Fortaleza, beneficiando-se nos custos de frete. E a terceira explicação é relacionada à atuação do “empresário político”, Rogério Aguiar, e será melhor discriminada em seguida.

O Programa de Compras Governamentais

Por possuir algumas serrarias, Marco participou do programa passando a produzir carteiras escolares para mobiliar as escolas da região norte do Ceará. Na época, foi criada uma associação que reuniu as pequenas serrarias locais e o Sebrae teve o papel de intermediador entre a produção e comercialização dos produtos. A participação do Sebrae se dava da seguinte forma: recebia os pedidos da Secretaria de Educação, encomendava os produtos à Associação local, procedia toda a inspeção para verificar se as peças estavam de acordo com as especificações pré-estabelecidas, fazia a entrega do produto final à Secretaria e, por fim, repassava o pagamento aos fabricantes locais.

De acordo com Tandler (1997) e Amorim (1998), o setor mobiliário local se desenvolveu por um sistema de apoio orientado pela demanda, que atacava um dos maiores problemas enfrentados pela maioria das micro e pequenas empresas, ou seja, o da comercialização. Esse sistema procurava minimizar a constante luta da pequena empresa para encontrar clientes confiáveis e, com isso, ter garantia suficiente para o futuro. Tendo a garantia para quem produzir, as micro e pequenas empresas passariam a ser capazes de concentrar seus esforços na melhoria da produtividade e qualidade do produto.

O programa de compras governamentais obteve um relativo sucesso em Marco. De um lado, o Governo passou a gerar dinamismo em algumas localidades por ter direcionado algumas de suas aquisições costumeiras (principalmente de mobiliário escolar, serviços de reconstrução de edifícios públicos, pequenos silos de metal) para as pequenas empresas localizadas na área atingida pela seca³⁷. Por outro lado, essas compras proporcionaram a alguns municípios oportunidades de reforçar uma atividade econômica não agrícola, como alternativas para superar as dificuldades que estavam enfrentando.

³⁶ Marco, assim como outros 43 municípios do Ceará, foram beneficiados por esse programa de compras governamentais do Estado.

Rota da Madeira

A cidade de Marco tem uma localização geográfica que pode ser considerada privilegiada em se tratando de disponibilidade de madeira. Por ficar no caminho da rota de madeira que vem do Pará em direção a Fortaleza e demais estados nordestinos, trafegam semanalmente por Marco caminhões carregados de madeira. Associado à sua localização, Marco também se beneficia dos custos de frete da madeira devido à influência do trânsito de caminhões que transportam diariamente cimento de Sobral para Fortaleza. Os caminhões transportam cimento para Fortaleza e voltam vazios para sua origem. Ocorre que, ao invés de voltarem vazios para Sobral, os caminhões voltam carregados de móveis que atualmente são comercializados na região Norte, minimizando os custos do frete de retorno. Portanto, Marco se beneficia de duas vantagens, disponibilidade de madeira e reduzidos custos de transporte quando comparados com outras cidades no Ceará.

O Papel Decisivo do “empresário político”

A terceira explicação encontrada para o nascimento do Arranjo Produtivo Local de Móveis em Marco é relacionada à participação (muito especial) do empresário e político Rogério Aguiar. Ele, apesar de não ser oriundo do município, passou a incentivar parentes e amigos a montarem fábricas de móveis em Marco, se comprometendo a comprar toda a produção realizada naquele município³⁸.

Associam-se duas justificativas a essa atitude de Rogério Aguiar de ter sido um incentivador da produção de móveis naquela localidade. Uma primeira justificativa trata do fato dele possuir mais de 50 lojas espalhadas por vários estados brasileiros, onde são comercializados mobiliários residenciais. Devido à sua fábrica não conseguir fornecer toda quantidade de móveis comercializados em suas lojas, o empresário adquiria produtos de outros

³⁷ Anteriormente, essas mercadorias eram adquiridas de grandes empresas de fora do Ceará.

³⁸ Rogério Aguiar, natural de Massapê, exerce atualmente seu segundo mandato como Deputado Estadual. Já exerceu por duas vezes o mandato de vereador, uma vez de vice-prefeito e uma de prefeito, todos em Marco. Sua base eleitoral é a região norte do Estado, principalmente Marco. Além de político, é também empresário do ramo moveleiro.

fabricantes, inclusive em outras regiões do Brasil³⁹. Tendo que comprar móveis de outros fornecedores, Rogério percebeu esse nicho de produção e passou a incentivar amigos e parentes para montarem fábricas e, assim, passaria a obtê-los num só local, em Marco.

A outra explicação encontrada à essa atitude do empresário diz respeito a uma promessa de campanha eleitoral, pois Marco constitui sua principal base eleitoral. O mesmo se comprometeu a montar sua fábrica no município oferecendo, assim, mais uma fonte de empregos na localidade. Rogério Aguiar garantia a compra de toda a produção dos móveis elaborados por aquela firma que estava sendo incentivada a entrar no negócio. Orientava também quanto às especificações dos modelos, matérias-primas utilizadas e repassava contatos com fornecedores de matéria-prima e insumos básicos. A princípio, a própria empresa em Fortaleza se tornou uma espécie de SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – órgão que treina mão-de-obra na área industrial) de muitas firmas de Marco, pois o empresário de Fortaleza abriu suas portas para aqueles que desejassem aprender sobre o setor. Em 1997 montou sua fábrica de estofados em Marco, Ruah Estofados, que hoje é administrada por um de seus filhos, Róger Aguiar.

A entrada no ramo moveleiro foi lenta e progressiva, pois muitos dos integrantes que eram incentivados a montar seu negócio não tinham nenhuma tradição industrial, principalmente sobre a fabricação de móveis. Uma primeira pessoa aceitava o desafio de produzir móveis e, ao obter sucesso, outras pessoas se motivavam também a entrar no ramo. Com a total garantia de venda de seus produtos, contatos com fornecedores, capacitação da mão-de-obra, os novos empresários eliminavam muitas das barreiras para montar um negócio.

A literatura recente que versa sobre a geografia econômica pós-fordista delinea a emergência destas novas figuras produtivas que atuam em gestões locais interessadas no desenvolvimento de micro, pequenas e médias

³⁹ Aproximadamente 30 anos atrás Rogério Aguiar, em parceria com seu irmão Jacaúna Aguiar, entraram no ramo de comercialização de móveis e hoje possuem aproximadamente 50 lojas de móveis, localizadas desde Manaus à São Paulo. As lojas dos dois irmãos se chamam Jacaúna Móveis.

empresas como, por exemplo, aquela do “empresário político” discutida por Negri (in Urani; Cocco; Galvão, 1999). Esta nova figura empresarial apresenta peculiaridades em relação às suas estratégias comerciais, distributivas, publicitárias, organizacionais e produtivas, além de inserir-se em uma intensa micro-política territorialmente determinada, decidindo ações em favor do desenvolvimento local. Em suas pesquisas, Negri estudou as práticas de solidariedade e de reciprocidade como motores da instauração do *management* e como estas permitiam traduzir o dinamismo extraordinário das pequenas e médias empresas italianas nos anos de 1970.

Governança

As possibilidades de crescimento de um arranjo produtivo dependem, em grande parte, das formas de governança do arranjo. Governança diz respeito ao grau de hierarquia, liderança e comando exercido pelas firmas na coordenação das relações com outras empresas do arranjo. A governança, portanto, é crucial⁴⁰ para se determinar o sucesso de um arranjo. Foi verificada em Marco a existência de uma coordenação das iniciativas produtivas que estimulou a diversidade e complementaridade da produção, conciliando distintos interesses. Além disso, há atores locais que buscam maior atenção do poder público local e estadual para apoiar o setor, bem como ações específicas de instituições de apoio para beneficiar os produtores em conjunto. Essa ação requer um alto grau de governança que está sendo desempenhado por algumas lideranças aqui identificadas.

A primeira onda de liderança do arranjo ocorreu quando havia vários empresários desejando resolver suas dificuldades coletivas, ao final do programa de compras governamentais. Sob a liderança e incentivo do Sr. Osterno Júnior⁴¹, os demais produtores de Marco procuraram adicionar valor

⁴⁰ “O conceito de governança é utilizado para designar os diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, no processo de decisão local, dos diferentes agentes – Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais, etc. e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos”. (Redesist).

⁴¹ O Sr. Osterno Júnior possuía uma pequena fábrica de móveis na década de 1980 e participou do programa de compras governamentais do estado. Acabado o programa, o mesmo deixou de fabricar cadeiras escolares passando a elaborar mobiliário residencial. Essa estratégia foi repassada aos demais pequenos produtores que participaram do Programa de

aos seus produtos, passando a fabricar móveis para um público mais exigente. Para tanto, na tentativa de superar as dificuldades de desconhecimento sobre esse segmento, os empresários passaram a participar de feiras e mostras do ramo. Esses, por sua vez, realizaram viagens para o Sul do Brasil e exterior (principalmente a Itália), no intuito de fazer contatos com representantes comerciais e se atualizarem sobre novos produtos do mercado, compensando, assim, a inexperiência em produzir móveis.

A empresa do Sr. Osterno Júnior é a maior empresa de Marco (Osterno Móveis) e maior exportadora do Ceará. Conta atualmente com 120 pessoas trabalhando diretamente na produção, e sua história teve início durante o período do programa de compras governamentais. Depois de fabricar carteiras escolares, diversificaram a produção para mesas e cadeiras decorativas, camas, cômodas e estantes de alta qualidade. Os móveis hoje produzidos são voltados para as classes mais altas e destinados para todo o Brasil e exterior. Atualmente vendem 40% de sua produção para República Dominicana, Estados Unidos e Porto Rico, pretendendo ampliar sua participação no mercado internacional para 60% do que fabrica⁴².

A segunda onda de liderança ocorreu quando aquele “empresário político” de Fortaleza passou a incentivar amigos e parentes a se mudarem para Marco. Esse passou a atrair pessoas para o ramo oferecendo a garantia de compra de todos os produtos elaborados no local. Possivelmente sem sua energia e perseverança seria improvável que o agrupamento tivesse se adensado.

Melhorar a articulação institucional do Arranjo sempre foi uma busca constante das lideranças locais⁴³. No ano de 1999, os empresários de Marco

compras do governo. É importante ressaltar que as famílias Osterno e Aguiar possuem a mesma origem, tendo seus descendentes um parentesco próximo entre si.

⁴² A firma Osterno Móveis foi criada em 1995 e pertence ao grupo empresarial cearense G. Osterno que atua nos setores Agro-industrial (exportação de Castanha de Caju), Industrial (fabricação de móveis) e Comercial (representação e exportação). Parte dos recursos necessários para a implantação da empresa foram obtidos por financiamento junto ao Banco do Nordeste e o restante foi através de capital próprio.

⁴³ As maiores lideranças locais são: Rogério Aguiar e Róger Aguiar (Ruah Móveis), Osterno Júnior (Osterno Móveis) e Perilo Neves (Madressilva). Todos são parentes entre si e estão melhor descritos na Figura 2.

conseguiram eleger o Sr Osterno Júnior como vice-presidente do Sindicato das Indústrias do Mobiliário no Estado do Ceará – SINDMÓVEIS⁴⁴, filiado à FIEC. Apesar de fazer parte da diretoria, o referido empresário não conseguiu incluir os produtores do interior do Estado, especificamente de Marco, nos programas de apoio ao setor moveleiro realizados pelo sindicato, sendo os produtores de Fortaleza os maiores beneficiários.

Por não terem conseguido o retorno esperado, os mesmos tentaram eleger o Sr. Osterno Júnior como presidente do SINDMÓVEIS, para a gestão 2003 – 2007, através de uma filiação coletiva de todas as empresas do município de Marco, procurando, assim, obter a maioria dos votos válidos. Contudo o resultado não foi o esperado pelos empresários de Marco e o Sr. Pedro Jacson conseguiu a reeleição pela terceira vez consecutiva.

Ainda persistindo no direcionamento de programas específicos para o setor moveleiro do interior do Ceará, os empresários de Marco estão propondo aos produtores de Iguatu a criação de uma nova organização⁴⁵. A proposta é a fundação do Sindicato das Empresas Moveleiras do Interior do Ceará, tendo como nome à presidência o Sr. Osterno Júnior.

Modernização e sobrevivência da elite local

Parente (2000) acredita na tese de que ‘às raízes que levaram as elites cearenses oscilarem entre o conservadorismo e a modernidade em momentos pontuais e decisivos da história política brasileira estão associadas primordialmente a fatores externos e internos às mesmas e em momentos de integração da sociedade e da economia cearense a um cenário mais amplo’ (p. 47). Internamente, o Ceará é um estado que sofre muito com a seca, fragilizando as elites locais. Externamente, o Ceará se tornou um pólo de formação de elites com o Banco do Nordeste treinando-os e socializando-os e, posteriormente, com o Centro Industrial do Ceará - CIC formando uma nova

⁴⁴ O SINDMÓVEIS tem como objetivo apoiar a classe patronal e o desenvolvimento industrial de móveis do estado do Ceará. As principais atribuições são: ofertar projetos setoriais integrados, organizar missões empresariais, aplicação de medidas jurídica, dentre outras.

⁴⁵ Além de Marco, outro município cearense que vem se destacando na produção de artigos moveleiros é Iguatu, porém especializado em móveis tubulares. Atualmente congregam cinco firmas empregando aproximadamente 370 pessoas.

elite industrial representada pelos jovens empresários, dentre eles Tasso Jereissati.

Foi com base nessa visão que verificamos em Marco traços semelhantes ao que aconteceu no estado do Ceará. Marco está localizado numa área semi-árida do Ceará e teve sua economia historicamente baseada na agricultura de subsistência, comercialização da castanha de caju e extração da cera de carnaúba. Essas atividades entraram em declínio nos últimos anos deixando a economia local desestruturada e, por conseqüência, com sua elite fragilizada. Diante deste quadro, a elite local haveria de procurar alternativas para permanecer no poder.

Com a falência da produção da castanha de caju e cera de carnaúba, a elite local precisava encontrar uma alternativa econômica para se inserir. Logo a atitude do “empresário político” de incentivar amigos e parentes a entrarem no ramo moveleiro, nada mais foi que essa via econômica para sua sobrevivência e, por conseqüência, manutenção do poder local. Com a criação de empresas moveleiras, Rogério Aguiar se fortalecia politicamente em Marco, passaria a dispor de fornecedores locais de móveis e tentaria proporcionar uma maior dinamização da economia, beneficiando assim sua base eleitoral. A ‘velha economia’ seria substituída pela ‘nova economia’, agora com bases mais ‘modernas’, a indústria, todavia, permanecendo ainda resquícios de conservadorismo. Ainda segundo Parente (2000):

“... as condições cearenses levaram realmente a um processo de modernização (...) a seca, no Ceará, tem um poder não só de desorganizar a economia, mas abalar o mandonismo de qualquer tipo. Esse potencial destruidor das elites favorece a modernização como estratégia de sua sobrevivência”. (p.65).

A manutenção do poder das elites pode ser comprovada quando analisa-se a origem familiar dos empresários moveleiros de Marco. Claramente percebemos que há um estreito relacionamento de parentesco entre os produtores, pois a grande maioria destes que aceitaram entrar no ramo pertence à mesma família. Todos os integrantes são ou irmãos ou primos ou

tios entre si. Os que fogem a regra geral, constituem os amigos próximos, cuja infância foi compartilhada com os demais, ou pequenos produtores que abriram seus negócios após terem adquirido alguma experiência em uma das empresas líderes.

Quando analisam-se os indicadores sociais de Marco, verificam-se que as benesses promovidas pelo setor moveleiro estão sendo refletidas lentamente sob a maioria da população local. Enquanto que o PIB municipal vem crescendo, o Índice de Desenvolvimento Municipal (26,76), Índice de Desenvolvimento Humano (0,616) e esperança de vida ao nascer (64,2 anos), continuam inferiores à média estadual, que é considerada baixa. Apenas 30% da população de Marco possui esgotamento sanitário e 47% possui abastecimento de água. (Ver Anexos 4 à9).

Trajetórias de crescimento de Marco e São João do Aruaru

Como afirmado anteriormente, Marco foi alvo do Programa de Compras Governamentais do Governo, assim como outras 43 localidades no Ceará. Todavia, foi o Distrito de São João do Aruaru - Morada Nova - que teve seu arranjo mais dinamizado⁴⁶. Atualmente, a maioria dos produtores que ainda mantém alguma produção de móveis comercializam-nos em feiras municipais da região (por exemplo, Morada Nova e Cascavel) ou revendem-nos para os “galegos” (espécie de atravessadores que adquirem os móveis semi-elaborados, realizando eles mesmos o acabamento final). Em geral, a madeira utilizada é extraída da própria região e os produtos elaborados são voltados para as classes C e D⁴⁷.

A trajetória seguida pelos empresários de Marco foi bem distinta daquela que descrevemos acima. Acabado o programa de compras, alguns

⁴⁶ O Distrito de São João do Aruaru, em Morada Nova, chegou a se tornar um caso de sucesso comentado na literatura nacional e internacional, por ter sido alvo de políticas de apoio com enfoque na demanda. Com a implementação do Programa de Compras Governamentais, em 1987, esse Distrito teve sua economia completamente dinamizada, alcançando índices de crescimento consideravelmente elevados. Maior detalhes ver Tandler (1997) e Amorim (1998).

⁴⁷ A autora realizou em Fevereiro de 2002 uma visita à São João do Aruaru e foram realizadas entrevistas com sete produtores locais, incluindo entre eles o presidente da Associação dos Moveleiros. A madeira utilizada no processo produtivo é de baixa qualidade e oriunda de

pequenos produtores buscaram outros mercados para seus produtos moveleiros, não se restringindo à produção de carteiras escolares, mas buscando introduzir produtos com maior valor agregado e, por conseqüência, adaptados às novas tendências de mercado.

Algumas explicações podem ser associadas para se tentar entender o porquê das diferentes trajetórias traçadas pelos empresários de Marco e São João do Aruaru, onde os primeiros obtiveram maior êxito. O nível de escolaridade formal pode ser considerado como uma peça-chave para a escolha dos caminhos trilhados pelos empresários. Constatou-se que, em São João do Aruaru, há um baixo nível educacional formal dos produtores, em que a maioria é semi-analfabeta. Diferentemente, a ampla maioria dos produtores de Marco teve acesso a um maior número de anos de estudos, onde é comum encontrar empresários tendo concluído o ensino médio – um deles tem inclusive pós-graduação em Negócios Internacionais. Segundo Parente (2000), “a educação e o treinamento propiciam um potencial para que se organize uma elite homogênea e coesa tornando-a mais capaz de organizar a sociedade através da política” (p. 47).

Além do alto grau de escolaridade dos empresários de Marco, associa-se um outro fator para explicar o destaque que o município está alcançando: localização geográfica. A cidade tem uma localização geográfica que pode ser considerada privilegiada, pois fica na rota de madeira que vem do Pará em direção à Fortaleza e para os demais estados nordestinos. Além disso, os custos de frete da madeira são minimizados devido à influência do trânsito de caminhões que transportam diariamente cimento de Sobral para Fortaleza. Ao invés de voltarem vazios para Sobral, eles voltam carregados de móveis que serão comercializados na região Norte, minimizando os custos do frete de retorno. Portanto, Marco se beneficia das duas vantagens, disponibilidade de madeira e reduzidos custos de transporte.

Por fim, a existência de uma rede familiar entre os empresários moveleiros de Marco é um fator preponderante para o sucesso do arranjo.

Morada Nova. Atualmente, o IBAMA está atuando intensamente aqueles que extraem a madeira localmente, visto que muitas espécies já se encontram em extinção.

Percebe-se no município a existência de um estreito relacionamento entre os empresários, onde a maioria dos integrantes tem uma única origem, a família Neves Osterno Aguiar. Ou seja, todos eles são parentes entre si. Esses compreendem a elite local, tanto política quanto econômica, facilitando a solução de inúmeros gargalos existentes.

Está disposto na Figura 2 um esquema para melhor esclarecer como se relacionam os principais atores do arranjo, para tanto foram confeccionados três grandes círculos compreendendo as famílias de empresários. Existem aproximadamente 30 empresas moveleiras em Marco, todavia nessa figura somente estão descritas as maiores empresas locais. Aqueles empresários com uma borda destacada consistem nas lideranças do arranjo.

O primeiro círculo compreende a família Aguiar, tendo como figura central o Sr. Rogério Aguiar. Conforme foi salientado no tópico Governança, esse senhor é um grande incentivador para que novas pessoas entrem no ramo moveleiro. Ele é pai do Sr. Roger Aguiar, que dirige a fábrica da família em Marco, e do Sr. Rogério Filho, que atua na política local atualmente como vice-prefeito. Sua fábrica é uma das duas maiores existentes no município e seus produtos são voltados para classes de consumidores mais sofisticados. Róger também se destaca localmente como um líder entre os empresários locais. Ele ajudou a fundar a Associação dos Moveleiros de Marco – AMMA e exerce o primeiro mandato de presidente da mesma. Há também o Sr. Jacaúna Aguiar, irmão do Sr. Rogério Aguiar. O Sr. Jacaúna é sócio do irmão em algumas lojas da família, mas atualmente se dedica mais ao ramo de decoração ambiental em Fortaleza.

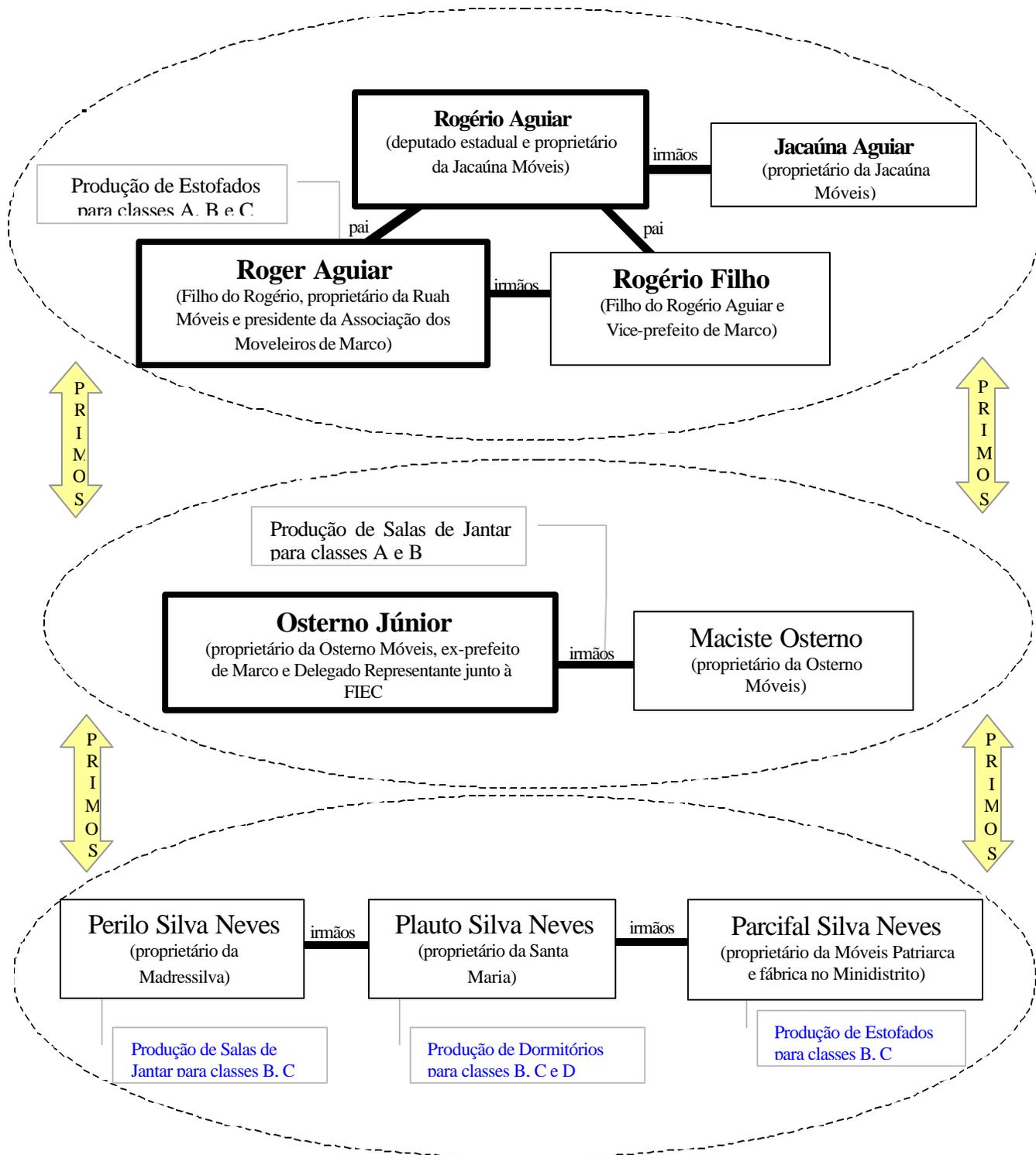
O segundo círculo disposto na Figura 2 é o da família Osterno, onde os dirigentes são os irmãos Osterno Júnior e Maciste Osterno. Os dois são proprietários da maior fábrica em Marco e a única exportadora do município, Osterno Móveis. Essa empresa fabrica produtos mais sofisticados, em sua maioria voltados para o mercado internacional⁴⁸. O Sr. Osterno Júnior é um incentivador de novos empreendimentos, bem como estimulador para que

⁴⁸ No Tópico Exportação estará exposta a participação da Osterno Móveis na pauta de exportações cearenses de mobiliário.

outras empresas também destinem seus produtos para o exterior. No que se refere à articulação institucional, o Sr. Osterno Júnior vem buscando atrair para Marco uma maior atenção do Sindicato de Móveis do Ceará, tendo inclusive tendo sido Vice-Presidente na gestão 1999/2003 e atualmente é Delegado Representante junto à FIEC (gestão 2004/2007). Na política local, o mesmo já foi prefeito da cidade. Ele e o Sr. Rogério Aguiar são os dois maiores articuladores locais.

Por fim, no terceiro círculo está descrita a Família Neves, no qual os três irmãos (Perilo, Plauto e Parcifal) são cada um proprietários de empresas. Todos eles foram incentivados a montar suas fábricas a partir de incentivos do Sr. Rogério Aguiar e procuraram diversificar seus produtos entre si. O primeiro produz salas de jantar, o segundo, dormitórios e o terceiro, estofados. O Sr. Perilo tem ampliado bastante sua fábrica e está sendo agora estimulado pelo Sr. Osterno Júnior a também exportar seus produtos.

Figura 2 – Relações de parentesco entre os principais empresários de Marco



Fonte: Elaboração própria

Efeito aglomeração

O dinamismo que está sendo gerado pelo Arranjo Produtivo de Móveis em Marco está tomando maiores proporções rapidamente. Em pesquisa realizada no município, verificou-se que o mercado secundário de máquinas está em amplo crescimento, no qual as empresas maiores, ao fazer *up-grading* dos seus maquinários, revendem -nos aos empresários de menor porte.

Um outro transbordamento verificado consiste nas constantes visitas ao município por parte de fornecedores de máquinas e equipamentos, bem como de profissionais que prestam serviços de assistência técnica. É comum um técnico ou vendedor percorrer todas, ou a grande maioria das fábricas para oferecer seus serviços, tendo os custos rateados pelos integrantes do arranjo.

O mesmo vem acontecendo com os fornecedores de insumos. Os vendedores vão até Marco com maior frequência, dada a presença de um grande número de produtores lá concentrados, dispendo inclusive de cuidados especiais com assistência técnica. Esses cuidados se referem à determinada unidade produtiva que deve utilizar certo produto, diferentemente da outra fábrica.

Quanto aos serviços especializados, em Marco existem lojas de conexões para tubulações e de material elétrico para manutenção de máquinas. É fácil encontrar profissionais capacitados para enrolar motores elétricos, torneiros mecânicos e outros serviços afins. Todavia Marco ainda é carente de inúmeros elos da cadeia produtiva de móveis, mas percebemos que alguns empresários locais estão ocupando certos nichos ausentes na localidade. Por exemplo, atualmente parte do suprimento de espumas para os estofados são fabricados localmente pela empresa Ruah Móveis⁴⁹.

⁴⁹ A empresa Ruah é de propriedade de Róger Aguiar. A fábrica engloba as atividades de fabricação de estofados, espumas, vidro (corte) e mármore. O restante da produção de esponja é adquirida da empresa EUROFLEX, uma empresa incentivada pelo Governo, localizada no município de Jaguaruana.

Mercado nacional

Nenhuma empresa entrevistada no arranjo mencionou ter dificuldades para inserção de produtos no mercado. Pelo contrário, há empresários que alegam que o mercado moveleiro é amplo, inclusive, com possibilidades de inclusão de novas empresas. Há quem comente que o mercado é tão promissor, que as empresas locais não estão conseguindo suprir toda a escala demandada pelos clientes.

A dificuldade encontrada por alguns empresários, no que diz respeito à comercialização dos produtos, é restrita a uma parcela de firmas recém implantadas. Estas, por estarem ainda em fase de aprendizagem e aperfeiçoamento na elaboração de seus produtos, têm dificuldades para produzir de acordo com o padrão exigido, ou seja, o problema não consiste na dificuldade de acesso ao mercado, mas na confecção de um produto que atenda devidamente às especificações pré-estabelecidas pelo cliente.

A história de muitas empresas se repete ao iniciar suas atividades. Ao entrarem no negócio de móveis, elas vendem inicialmente para lojas daquele “empresário político” e, ao adquirirem maior experiência, esses buscam naturalmente ampliar o mercado e deixam de fornecer exclusivamente para o primeiro. Os novos donos de firmas motivam parentes e amigos a também entrarem no ramo e passam a sub-contratar serviços das firmas menores, com a finalidade de ajudá-los.

A maioria das micro-empresas do arranjo escoam toda sua produção nas lojas do “empresário político” Rogério Aguiar. Aquelas que não utilizam esse canal de distribuição destinam seus produtos para serem comercializados em Marco ou municípios vizinhos, trabalhando muitas vezes sob encomenda. Geralmente, esses empresários são ex-funcionários de uma empresa de maior porte e resolveram abrir seu próprio negócio. Em geral, os produtos elaborados têm um valor agregado mais baixo. Os pequenos empresários que não vendem para as Lojas Jacaúna utilizam vendedores externos que comercializam seus produtos na Região Nordeste. As empresas de maior porte, que já estão inseridas em um mercado mais consolidado, possuem

representantes comerciais espalhados por todo o país que escoam suas produções sem grandes barreiras.

Mercado internacional

Marco abriga uma única empresa que está direcionando parte de sua produção para o mercado externo, aproximadamente 40% do que fabrica. A empresa Osterno Móveis passou a dar enfoque para o mercado internacional a partir do momento em que a mesma obteve recursos financeiros junto ao Banco do Nordeste, em 1997. Tais recursos viabilizaram a contratação de um projetista de móveis para adaptar sua linha de produção de acordo com o *design* exigido pelo mercado externo. Desde então, a empresa implantou conceitos de qualidade e vende seus produtos para os Estados Unidos, Caribe e Europa.

Recentemente, os proprietários da Osterno Móveis trouxeram três empresários mexicanos para visitar Marco e levou-os para conhecer outras empresas locais.⁵⁰ Osterno Júnior acredita que, se mais empresários de Marco também voltarem sua produção para o mercado externo, eles poderiam vender o suficiente para encher um *container*, implicado numa redução do custo de transporte para todos. *“Como todos produzem mercadorias diferentes, existe interesse em promover os produtos das outras empresas, o que pode ajudar as suas próprias. Além disso, se mais e mais empresas ficam famosas por seus produtos, por sua qualidade, fortalece a marca do lugar e melhora a reputação de todos os produtores.”* (palavras do Sr. Osterno Júnior).

Atualmente, os produtos exportados são salas de jantares e dormitórios, que são desmontados para serem alocados nos containeres. Durante as entrevistas realizadas junto aos produtores, a autora teve a oportunidade de encontrar um pequeno fabricante de estofados que se mostrou bastante interessado para exportar. Ele alega que estofados ocupam bem mais espaço nos containeres, todavia alega que Marco está a 200 km de distância do Porto do Pecém e bem mais próximo ao Mercado Europeu e Americano

⁵⁰ O Sr. Osterno Júnior acredita que as empresas Ruah Estofados, Madressilva e D'Lucas têm grande potencial exportador e vem incentivando-os a também voltarem sua produção para o mercado externo.

quando comparado com Bento Gonçalves – RS, que está 500 km de distância do porto mais próximo. Apesar disso, Bento Gonçalves é o maior exportador de estofados do Brasil.

Quando se analisa a participação de Marco nas exportações cearenses de móveis, verifica-se que a Osterno Móveis chegou a responder por 80% das exportações totais de produtos moveleiros do Ceará. Nos últimos anos, esse percentual vem sendo aumentado, mas é importante ressaltar que a produção local vem aumentando consideravelmente, todavia, outras empresas cearenses também estão se inserindo nesse mercado, diminuindo, assim, a participação relativa da Osterno Móveis. Isso demonstra que Marco está proporcionando um efeito demonstração para outros estabelecimentos moveleiros que estão também direcionando seus produtos para o mercado internacional. A Tabela a seguir mostra a evolução das exportações cearenses de móveis, bem como a participação da empresa Osterno Móveis no total de produtos moveleiros comercializados no Ceará.

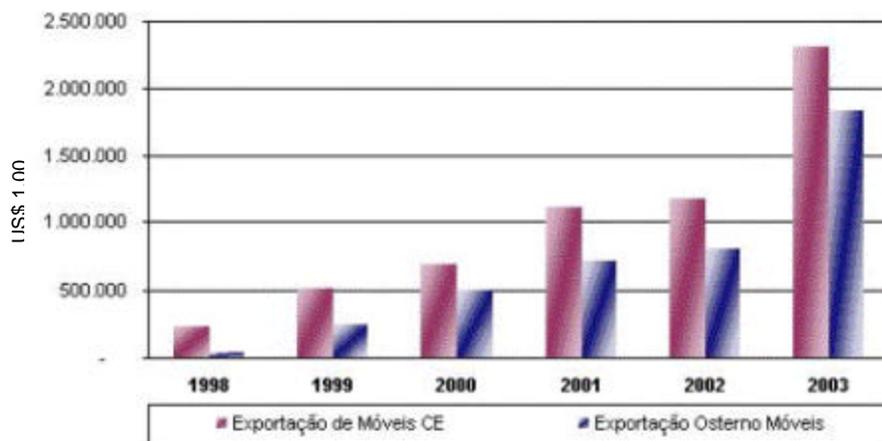
**Tabela 7- Exportações de Móveis
Ceará – 1995 a 2003**

US\$ 1,00 FOB

ANO	Exportação Total CE	Exportação de Móveis CE (A)	Exportação Osterno Móveis (B)	Part. % (B/A)
1995	352.131.235,00	10.799	-	-
1996	380.433.715,00	31.041	-	-
1997	353.077.343,00	27.067	-	-
1998	355.246.242,00	235.672	38.943,17	16,52
1999	371.205.729,00	517.629	239.607,08	46,29
2000	495.097.834,00	689.449	507.171,12	73,56
2001	527.051.145,00	1.113.709	721.391,27	64,77
2002	543.902.399,00	1.170.502	807.005,41	68,95
2003	760.927.314,00	2.305.879	1.835.460,85	79,60

Fonte: Sistema ALICE – MCT, SEFAZ/CE

Gráfico 1 - Exportações de Móveis do Ceará e Marco
1998 a 2003



Fonte: Sistema ALICE – MCT, SEFAZ/CE

Cooperação

A história de Marco é bem peculiar no que se refere à cooperação. Aqui existe concorrência entre os integrantes do agrupamento, porém as empresas possuem fortes laços de cooperação. Possivelmente a fórmula, ou pelo menos um dos ingredientes de tal cooperação, é proveniente do estreito parentesco familiar dos integrantes do arranjo produtivo local.

Além de não produzirem exatamente o mesmo produto, o estreito e forte relacionamento pessoal entre os integrantes do arranjo vem contribuindo para o auto grau de cooperação existente. Segundo um entrevistado, nenhuma empresa concorre com as demais “sabemos que o mercado é amplo e dá para todos”. É comum a prática de incentivar amigos e parentes para montar um negócio semelhante ao seu. Um outro entrevistado chegou a afirmar que “quanto maior for o número de firmas existentes, mais benefícios serão direcionados para nós, inclusive viabilizando a possível vinda de um fornecedor de insumos”.

É comum a cooperação entre os empresários em âmbito geral, ou seja, trocas de informações entre o setor ou funcionários, por exemplo, mas no que se refere às compras conjuntas, essas acontecem apenas em casos isolados. Geralmente são realizados acordos informais entre dois ou no máximo três produtores, não concorrentes entre si, não tendo sido realizadas ações conjuntas englobando todo o arranjo.

Como foi afirmado anteriormente, os empresários de Marco se especializaram na produção de diferentes produtos do setor moveleiro residencial. Esse fato minimiza bastante a concorrência predatória, pois nenhuma empresa concorre diretamente com as demais. Ocorre que, caso haja dois ou mais fabricantes de um mesmo produto no município, esses normalmente se especializam para abastecerem públicos distintos, ou seja, não concorrem diretamente⁵¹.

Em 2003, foi criada a Associação dos Moveleiros de Marco – AMMA, cujo presidente é o Sr. Róger Aguiar. A associação vem reunindo quinzenalmente os produtores e procura solucionar as dificuldades comuns dos empresários locais. Dentre as diversas atividades realizadas pela AMMA, houve a organização de uma festiva de Natal e campeonato de futebol para todos os funcionários ligados ao setor moveleiro da cidade.

Outras conquistas, que a associação vem obtendo, dizem respeito à união de alguns empresários para adquirir tintas em comum. Essa união trouxe benefícios para o APL, pois os integrantes conseguiram obter um preço inferior, concomitante em um prazo mais longo. Outra conquista alcançada foi estreitar as possibilidades de pedir emprestado para a um colega do arranjo algum material que, por ventura, acabe antes que o fornecedor reabasteça a empresa.

⁵¹ Em Bela Cruz, município localizado a 7 km distante de Marco, congrega inúmeras empresas moveleiras. Essa aglomeração é concentrada na fabricação de dormitórios e as empresas concorrem diretamente entre si via preços. A concorrência predatória local está desestruturando toda a aglomeração, inclusive com vários estabelecimentos em sérias dificuldades financeiras. Para maiores detalhes, ver Scipião, 2000.

Assistência Técnica

A primeira experiência de ajuda técnica recebida em Marco tem origem durante o programa de compras governamentais citado anteriormente. Dois órgãos, que já tinham trabalhado em contato muito próximo em programas de apoio a pequenas e a médias empresas, eram os responsáveis – a Secretaria de Indústria e Comércio (SIC)⁵² e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). Esses órgãos incentivaram a participação das pequenas e médias empresas em feiras locais e nacionais e ajudaram-nas formar associações. O SEBRAE oferecia programas de treinamento em gerência e vários outros serviços específicos⁵³.

As relações se estruturaram sobre quatro conjuntos de atores: (1) os departamentos de compras – órgãos do governo que compraram os bens e serviços; (2) os órgãos de apoio – os dois órgãos que forneciam ajuda técnica e organizacional às MPE's, negociavam o contrato entre elas e os órgãos compradores; (3) as associações de empresas ou os trabalhadores manuais isolados com os quais todos os contratos foram feitos; e (4) as próprias empresas.

Técnicos do SEBRAE visitavam os produtores, mostravam-lhes os desenhos e todas as especificações das carteiras escolares que deveriam ser feitas e contratavam os serviços da associação dos produtores locais. Problemas surgidos, no decorrer da tentativa de atender às especificações e os prazos do contrato, eram repassados para os técnicos que, por sua vez, empenhavam-se em descobrir maneiras de solucioná-los. Esses problemas partiam desde a aquisição e o armazenamento das matérias-primas, passando por questões de produção até a entrega do produto final.

⁵² Desde 1998, essa secretaria passou a ser chamada de Secretaria do Desenvolvimento Econômico (SDE).

⁵³ A ajuda técnica foi financiada pelo PATME (Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas). O público alvo é micro e pequenas empresas dos setores da indústria e de serviços enquadrados de acordo com os critérios do SEBRAE. Esse programa proporciona uma cobertura de até 70% do valor do projeto mais a contrapartida obrigatória de 30% da empresa. O limite de R\$ 2.000,00 é direcionado para soluções de problemas objetivando melhorias do produto ou processo produtivo. Quando o projeto se destina ao desenvolvimento de novas tecnologias de produto ou processo, o apoio financeiro é de no máximo R\$9.000,00,

O produto final era inspecionado um a um e se não satisfizesse os padrões competitivos de custo, qualidade e entrega no prazo, o cliente (o órgão governamental que comprou) simplesmente não aceitava os bens e não renovava o pedido. Isso levava o órgão de assistência, juntamente com as empresas, a melhorar a qualidade e confiabilidade de seus produtos, pois os consumidores não deveriam ficar comprometidos por aumento de custo e perda de qualidade dos produtos.

A segunda onda de assistência técnica recebida pelos empresários de Marco ocorreu com o fim do programa de compras governamentais. Os empresários que permaneceram no setor de móveis passaram a destinar seus produtos para o mercado consumidor privado e constataram a necessidade de diversificar a produção e, por conseqüência, renovar o maquinário. Em geral, a mão-de-obra local foi re-treinada por empregados daquele “empresário político” de Fortaleza e por um técnico gaúcho do CETEMO⁵⁴. Nessa segunda fase, alguns empresários continuaram a firmar parcerias com o SEBRAE.

O contrato com o técnico do CETEMO partia individualmente de cada empresa. Os serviços oferecidos iam desde noções para uma melhor performance das máquinas até aprimoramento no *lay out* da empresa. Vale ressaltar que essa ajuda técnica somente foi realizada no início do processo de diversificação das empresas ou quando era introduzido algum novo modelo na linha de produção da empresa. Devido ter aumentado bastante o número de firmas implicando em freqüentes viagens para o Ceará, há um ano esse técnico decidiu fixar moradia no município de Marco.

A tecnologia em termos de maquinário não parece ser um problema para Marco, visto que 95% são compradas do Sul do Brasil. Porém isso representa uma diferença grande com o Sul, pois como foi visto no tópico

nas mesmas condições. Maior esclarecimento, ver Manual de Regulamento e Procedimentos Operacionais do PATME.

⁵⁴ Centro Tecnológico do Mobiliário, localizado em Bento Gonçalves - Rio Grande do Sul, foi criado em 1983. Atualmente esse consiste no mais importante do Brasil especializado em móveis. É importante informar que não existe nenhuma instituição de apoio tecnológico ao setor moveleiro ou de capacitação de mão-de-obra, localizada no município de Marco. Dados do Anuário Estatístico do Ceará (1999) informam que em Marco existe apenas uma agência bancária (Banco do Brasil) e 51 escolas de ensino infantil, 43 de ensino fundamental e uma de ensino médio.

Panorama Nacional, a maioria das empresas sulistas trabalha com máquinas importadas da Europa e dispõe de Centros de Treinamento de mão-de-obra apoiando o setor.

Inovação

No tocante à criação dos novos produtos, a via mais comum entre os integrantes do arranjo é a utilização do “projeto híbrido”, ou seja, são realizadas pequenas adaptações e ajustes nos modelos a serem elaborados, de acordo com o maquinário existente nas fábricas. Utilizando a ‘engenharia de reverso’, ou seja, o trabalhador desmonta o produto para aprender como o mesmo é confeccionado, os integrantes do APL vêm conseguindo elaborar cópias bem sucedidas.

Saber introduzir numa linha de produção um produto inspirado a partir de modelos encontrados em revistas especializadas, feiras ou mostras do setor, por exemplo, demonstra previamente que a empresa já adquiriu uma boa capacidade inovativa e existência de um *know how* no setor moveleiro. Nem todos sabem copiar, principalmente com qualidade. Essa capacidade deve ser potencializada para que o arranjo passe a criar seus próprios modelos através de um *design* próprio, não se restringindo a somente elaborar cópias.

Independentemente do porte da empresa, a cópia de produtos é uma prática comum aos que compõem o arranjo. Os clientes também são tidos como fontes de inovação, pois comumente apresentam e especificam novos modelos. Essa prática, porém, é mais freqüente entre as empresas de médio porte, pois seus produtos são destinados para um público mais exigente.

Outra via utilizada para inovação de produtos consiste no uso de novos materiais para compor o produto final. O *Medium Density Fiberboard - MDF* é o insumo mais difundido no setor, por permitir melhor maleabilidade no uso, implicando em redução de desperdício de material. Apesar de ter um custo mais elevado que o aglomerado tradicional, com o uso do *MDF*, as empresas passaram a ter uma redução nos custos de fabricação, já que muitas etapas do processo produtivo puderam ser dispensadas com a utilização desse novo material (ver Anexo 10). Ademais, o *MDF* permite inovações no *design*.

O uso de novos materiais, como o *MDF*, está amplamente difundido em Marco, porém sua utilização se restringe à fabricação de móveis retilíneos (como em cômodas e guarda-roupas), por se tratar de um produto não resistente a elevado peso sobre ele. Por exemplo, o *MDF* se torna inviável na fabricação de bases para cadeiras e mesas, por se tratar de produtos que devem ter uma maior resistência física. Mesmo assim ele é utilizado em detalhes dos encostos de cadeiras proporcionando maior facilidade no manuseio evitando, assim, desperdício de material (se comparado à madeira sólida).

Algumas empresas de Marco, produtoras de bens voltados para as classes média e popular, utilizam madeiras reflorestadas (ex. pinus) na fabricação de móveis. Muitos são os benefícios dessa prática como, por exemplo, um menor custo da madeira, redução do tempo para a árvore atingir a idade adulta (ampliando a oferta do produto), maior facilidade para secagem e corte, reduzindo as etapas de produção ⁵⁵ (Ver Anexo 10).

Há ausência de profissionais especializados na criação de novos produtos. Um integrante do APL afirma que *“seria muito oneroso para uma empresa de médio porte ter um ‘designer’, pois não valeria a pena investir na criação um produto para depois tê-lo copiado por outras firmas”* (palavras de um dos diretores da Osterno Móveis).

Por fim, verificou-se, no arranjo, um baixo grau de interação entre o setor produtivo e instituições de Ciência e Tecnologia⁵⁶, ausência de centros de treinamento especializados no setor moveleiro, mas também faltam políticas públicas efetivas e integradas voltadas para o setor. Todavia constatou-se que

⁵⁵ Não só em Marco, mas no Brasil em geral, há uma idéia controvertida de que produto de alta qualidade e durabilidade é aquele produzido com madeira de lei. Em mercados mais sofisticados, com os da Europa, a consciência ambiental é mais desenvolvida e produtos fabricados com madeira de lei não têm aceitação, devido a extinção das florestas e do meio-ambiente. Os produtos elaborados com madeiras de reflorestamento são de boa qualidade e amplamente difundidos para a fabricação de mobiliário em todo o mundo.

⁵⁶ É preciso considerar que, no Ceará, existe uma rede de infra-estrutura tecnológica espalhada pelo interior, composta por três Centros Tecnológicos de Formação de Tecnólogos, pesquisa e extensão (CENTEC) nos municípios de Limoeiro do Norte, Sobral e Juazeiro do Norte e 42 Centros Vocacionais Tecnológicos (CVT).

iniciativas simples e pouco onerosas podem proporcionar inovações incrementais positivas no arranjo.

O Minidistrito Industrial de Marco

Marco foi um dos três municípios que já receberam a implantação do minidistrito industrial⁵⁷. Seu projeto inicial tinha como características a construção de um sistema viário com duas vias centrais, perpendiculares; 16 lotes padrão de 130,00m X 60,00m; área de lazer com campo de futebol e quadra poliesportiva e; uma zona de serviços englobando um posto de gasolina e serviços afins, pousadas para caminhoneiros, bloco administrativo com sala de gerência, sala de treinamento, sala de contador, ambulatório, correios, telefones públicos, posto policial, posto bancário, *show room* para exposição de produtos fabricados no mini-distrito e creche para os filhos de funcionários. (Ver em folder ilustrativo no Anexo 11).

O projeto do mini-distrito de Marco não foi implementado na sua totalidade e, segundo a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, possivelmente não será concluído conforme o projeto inicial. O projeto ainda não foi considerado finalizado e não há posição oficial quando se dará continuidade ao mesmo, devido à falta de recursos pela qual o Governo está passando. Até o presente momento foi feita a construção de três galpões de 800 m² cada, onde estão abrigando três pequenos produtores de móveis⁵⁸.

Os critérios utilizados para escolha dos empresários que se localizaram no Minidistrito partiram basicamente da precariedade de condições de produção em que se encontravam. O primeiro a se localizar no mini-distrito foi um fabricante de móveis ratan. Sua unidade de produção era localizada numa antiga pocilga, onde a perda de matéria-prima era grande devido à falta de um

⁵⁷ Os três mini-distritos construídos até o momento estão localizados em: Marco, especializado em móveis; Quixeramobim, abrigando atividades de produção de queijos, confecções e lapidação de feldspato; e Araripe, especializado em Móveis tubulares. A Secretaria de desenvolvimento está atualmente concluindo as obras de mais dois mini-distritos: um em Juazeiro do Norte, especializado em calçados; e outro em Santa Quitéria, compondo diversos setores.

⁵⁸ É importante ressaltar que o projeto inicial para construção dos galpões era de 200m² cada, mas devido o fato dos produtores locais obterem um volume alto de produção, o tamanho dos

local adequado para estocar material. Os outros dois produtores que foram para o mini-distrito estavam trabalhando em casas alugadas, no centro da cidade de Marco. Um deles, um produtor de móveis de ferro, utilizava tinta nos móveis e o cheiro forte incomodava bastante a vizinhança. O outro estava produzindo estofados já praticamente no meio da rua, pois o seu espaço físico não comportava mais sua produção. Além desses fatores citados, a vizinhança reclamava bastante do barulho das máquinas e faziam pressão para que eles se mudassem da zona urbana ⁵⁹.

Segundo a SDE, depois de comprovadas as condições precárias de trabalho, os produtores selecionados participavam de seminários de sensibilização, entrevistas individuais, recebiam informações sobre linhas de crédito e incentivos fiscais, faziam cursos para elaboração de planos de negócios, elaboravam projetos de viabilidade econômico-financeira, realizavam cursos de iniciação empresarial, treinamentos gerenciais, recebiam visitas técnicas, assessoria gerencial e tecnológica para, então receberem a infraestrutura física. Em entrevista realizada junto aos produtores do Minidistrito verificou-se que dois dos três empresários encontram-se em ascensão, inclusive com um deles tendo duplicado sua produção. O número de empregos também cresceu consideravelmente, exceto a empresa que fabrica móveis de ferro. Constatou-se também que não houve inserção em novos mercados e que os produtores continuam utilizando às lojas do “empresário político” para escoar suas produções.

Críticas ao Minidistrito Industrial de Marco

Algumas críticas podem ser feitas quanto à construção desses galpões. A primeira delas diz respeito ao alto custo de produção. Foram gastos aproximadamente R\$ 500 mil para cada galpão e utilizados produtos muito

galpões passaram a ser de 800 m² cada. Todavia, este ainda foi considerado pequeno diante suas necessidades.

⁵⁹ Dentre os três empresários que estão localizados no mini-distrito, apenas um deles teve suas expectativas aquém do esperado (produtor de móveis de ferro). O mesmo está com pretensões de deixar o galpão do governo e construir um próprio por não poder fazer modificações ou construções no prédio que utiliza. Ele necessita construir tanques na parte externa para poder eliminar do processo produtivo a etapa relativa à soldagem. Por não ser permitido realizar modificações no prédio, o produtor alega que ficou inviabilizado de realizar a construção dos tanques, o que permitiria minimizar seus custos de produção.

caros. Um exemplo que é dado se refere à estrutura do piso que tem inúmeras camadas de cimento, encarecendo a construção. Engenheiros alegam que um piso com aquela estrutura somente é construído para suportar máquinas com extrema trepidação, pouso de aviões ou fluxo de veículos muito pesados, o que não é o caso do setor moveleiro.

O tamanho do prédio é considerado pequeno para a fabricação de móveis e o número de três é insuficiente⁶⁰. Vale ressaltar que esse projeto foi voltado para micro e pequenas empresas, mas a pesquisa de campo realizada junto aos integrantes do Minidistrito nos informou que o volume de produção de uma empresa ainda continua no mesmo nível de antes de se localizar no mini-distrito.

O pé direito também é considerado baixo. Os móveis são empilhados uns em cima dos outros, ficando muito próximo do teto. O prédio é escuro, pois não foi aproveitada a luz natural do dia (onerando o produtor por ter que usar mais energia elétrica) e os galpões também são considerados quentes, por terem sido construídos do lado do sol.

Verificou-se que há apenas uma única porta para entrada de matérias-primas e saída do produto final. Isso inviabiliza a implementação de um *lay out* mais adequado, pois no mínimo deveriam ter sido construídas duas portas. Outra dificuldade encontrada é quanto à saída dos produtos. Deveria ter sido construído um rebaixamento no piso ao lado da porta de saída do produto, facilitando o transporte dos móveis da fábrica para ser colocado nos caminhões. Outra alternativa seria o piso do mini-distrito fosse construído num nível mais elevado, correspondendo à mesma altura que a traseira do caminhão, não necessitando se elevar as mercadorias manualmente.

Outra crítica que também pode ser atribuída a esse mini-distrito industrial diz respeito à inadequação quando à própria denominação recebida. O conceito de distrito industrial envolve outros aspectos como: firmas especializadas, proximidade geográfica, mercado de trabalho, cooperação

⁶⁰ Cada galpão mede 800 m² e o tamanho ideal seria entre 2.000m² a 3.000 m². O presidente da Associação dos Moveleiros de Marco afirma que seriam necessários no mínimo 10 galpões, pois ainda há seis pequenos produtores localizados em instalações alugadas e inadequadas.

entre os agentes, onde as economias externas (ganhos obtidos pelas pequenas e médias empresas inseridas naquela região) são potencializadas, competição, inovações, divisão do trabalho. O que se visualizou nesse projeto dos mini-distritos foi apenas a oferta de infra-estrutura básica com a construções de galpões.

Tendo em vista o elevado custo financeiro para construção dos Minidistritos Industriais e um reduzido público-alvo beneficiado, considera-se que esse projeto foi infeliz no que se propôs. Primeiramente, é unanimidade entre os empresários locais que os galpões poderiam ter sido construídos com estruturas mais simples e em tamanhos maiores. Segundo, se o governo somente ofertar a infra-estrutura física, esta não solucionaria os problemas que afligem os produtores locais, pois os mesmos demandam prioritariamente a criação de uma Central de Compras no município e linhas de crédito específicas para capital de giro, com juros mais baixos, dentre outras coisas. É evidente que os empresários aceitam de bom grado os novos galpões, mas isso não é suficiente para o arranjo.

Devido às inúmeras críticas que foram feitas à construção dos galpões, achou-se interessante saber o posicionamento da SDE quanto a tais considerações. Primeiramente, a secretaria afirmou que o custo para terraplanagem desse Minidistrito foi muito alto porque o terreno que a prefeitura doou era localizado num baixio, com alagamentos em períodos chuvosos. Esse fato onerou bastante a construção.

Técnicos da SDE alegam que os galpões foram construídos para abrigar qualquer tipo de indústria, não somente a moveleira como no caso de Marco, daí a necessidade de haver um piso reforçado. Também fomos informados que os galpões obedeceram criteriosamente aos padrões técnicos de construção, segurança de trabalho e que todas as obras foram construídas pelo DERT, não havendo indício algum sobre possíveis desperdícios.

Toda a mão-de-obra foi contratada formalmente, tendo sido recolhidos os encargos sociais, encarecendo a obra se comparado com as empreitadas de trabalho onde não são garantidos os direitos dos trabalhadores. No início do

projeto, houve a sugestão da Associação dos Moveleiros de Marco para que a Secretaria repassasse os recursos à associação para que a mesma executasse a obra⁶¹. Esse fato foi impossibilitado por questões jurídicas de quem seria o proprietário dos galpões, se o Estado ou a Associação.

A SDE afirma que no momento em que os empresários selecionados aceitaram ir para o Minidistrito, os mesmos tiveram a opção de fazer modificações na planta básica dos galpões, de acordo com suas necessidades. O custo das alterações no projeto básico ficaria a cargo de cada produtor e verificou-se que nenhum deles solicitou qualquer mudança, como, por exemplo, colocar outra porta para saída do produto final ou aumento do pé-direito do galpão. Por um lado, a SDE ofereceu a oportunidade de mudanças na planta, por outro os empresários alegam que não iriam fazer investimentos em algo que não os pertenceria.

Futuro dos Minidistritos Industriais

A atual política da SDE no que se trata ao futuro dos Minidistritos não está definida, mas há indícios que esses galpões serão transformados em incubadoras de empresas.

Não se sabe com certeza se os contratos de comodato serão prorrogados ou se os produtores terão oportunidade de adquirir os imóveis. Especula-se que os empresários que estão no Minidistrito serão orientados desde já a construir seus próprios galpões, para que outras empresas com infra-estruturas inadequadas possam usufruir daquele espaço físico.

Como não seriam construídos galpões adicionais, o Estado passaria a apoiar as novas firmas, que, por ventura, venham a se localizar no mini-distrito, através de apoio à gestão e inovação de produtos. Isso será possível através de parcerias com instituições como PADETEC, NUTEC, SEBRAE, etc.

⁶¹ A associação alegava que com o dinheiro que seria gasto nessa construção, a mesma poderia construir mais galpões, com tamanhos bem maiores a um custo bem menor, socializando para mais produtores os benefícios do Minidistrito.

III - CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO

Com o objetivo de oferecer subsídios para melhor se entender o setor moveleiro, achou-se conveniente elaborar um capítulo sobre o panorama geral do setor de móveis. A referência aqui aponta para a Itália, como o maior produtor mundial de móveis, as Regiões Sul e Sudeste do Brasil, os maiores pólos moveleiros nacionais e Fortaleza, como enfoque estadual.

III.1 - CARACTERÍSTICAS GERAIS

O setor moveleiro internacional vem mantendo um perfil marcado pela clara predominância de empresas de pequeno e médio porte. Essa característica estrutural da indústria de móveis se justifica, em grande parte, pela natureza fragmentada do mercado de móveis que se reflete na existência de diferentes nichos de produtos com elevado grau de diferenciação. Verifica-se também um nível reduzido de barreiras à entrada devido a mínima proteção de patentes e ausência de elevadas economias de escala na produção.

A indústria de móveis de madeira apresenta uma importância crescente no contexto mundial, quer em termos de impacto na geração de emprego quer pela relevância na pauta de exportações dos principais países produtores. A produção de móveis da União Européia, por exemplo, ocupa cerca de meio milhão de pessoas e posiciona-se na oitava colocação entre mais de oitenta setores industriais (Maskell, 1996, p. 98).

A indústria de móveis caracteriza-se pela presença de diversos processos de produção, envolvendo diversas matérias-primas que podem ser segmentadas principalmente pela utilização dos materiais que a compõem (metal, madeira, plástico e outros), ou pelo uso que será atribuído ao móvel (residencial, escritório, hospitalar, etc.). Os móveis de madeira representam a maior parcela dos móveis produzidos no Brasil, sendo eles segmentados em:

* **Retilíneos** - lisos, com desenhos simples de linha reta e cuja matéria-prima é o aglomerado e painéis de compensado⁶²;

* **Torneados** – possuem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas, cuja matéria-prima é a madeira maciça, podendo incluir a utilização de novos materiais como o MDF (*Medium Density Fiberboard*)⁶³.

Esses dois segmentos ainda podem ser subdivididos de acordo com a produção: seriada ou sob encomenda. A tabela abaixo sintetiza algumas características desses segmentos, para o caso de móveis residenciais:

Tabela 8 – Brasil: Principais Pólos Moveleiros - Características do Segmento de Móveis Residenciais de Madeira

TIPO DE MÓVEL	PRODUÇÃO	MATÉRIA-PRIMA PREDOMINANTE	PORTE DE EMPRESAS	PRINCIPAL MERCADO CONSUMIDOR	GRAU DE TECNOLOGIA
TORNEADO	Seriada	Madeira de reflorestamento, especialmente serrado de pinus	Médias e grandes	Exportação	Alto
	Sob encomenda	Madeiras de lei, em especial serrado de folhosas	Micro e pequenas	Mercado nacional, em especial para as classes média e alta	Baixo, quase artesanal
RETILÍNEO	Seriada	Aglomerado	Médias e grandes	Mercado nacional, em especial para as classes média e baixa	Alto
	Sob encomenda	Compensado e aglomerado	Micro e pequenas	Mercado nacional, em especial para as classes média e baixa	Médio

FONTE: GORINE, 1998.

⁶² O painel de aglomerado é formado a partir da redução da madeira em partículas que são depois impregnadas com resina sintética para formar um colchão que, pela ação controlada de calor, pressão e umidade, transforma-se no painel; já o painel de compensado é um produto obtido pela colagem de lâminas de madeira sobrepostas (ver BNDES Setorial, n. 6, set. 1997).

⁶³ O painel de *MDF* é produzido a partir de fibras de madeira, aglutinadas com resinas sintéticas através de temperatura e pressão, possuindo consistência similar a da madeira maciça.

Um dos aspectos relevantes da indústria de móveis de madeira é o seu processo de produção. Em se tratando de móveis de madeira maciça, o processo tem início com a secagem, o destopo e o desempenamento da madeira. Em seguida, vem o corte, o aplainamento, a usinagem, o lixamento, a furação, a montagem das peças, a pintura etc. Quando o material utilizado é o compensado, o aglomerado ou o *MDF*, o processo é mais simples e envolvem o corte, a furação, a montagem das peças, a pintura, etc. (Ver Anexo 10).

O setor de móveis é caracterizado pela predominância de pequenas e médias empresas. Diversos autores associam isto ao fato de praticamente inexistir a produção em massa de produtos moveleiros, pois estes sofrem forte influência do gosto e personalidade do consumidor, bem como a posse relativamente prolongada desses produtos (Navas-Aleman, 1999).

A demanda por móveis varia positivamente com o nível de renda, representando gastos na faixa de 1% a 2 % da renda disponível das pessoas (Gorine, 1998). Fatores como mudança no estilo de vida e aspectos culturais podem influenciar positivamente a aquisição de móveis.

Outra característica do setor é o de ser considerado uma indústria tipicamente tradicional. O segmento moveleiro mundial apresenta uma considerável dinâmica tecnológica relacionada tanto com o fluxo de inovações oriundo da interação com fornecedores especializados (relação usuário-produtor) como através de *design* desenvolvido pelas próprias empresas do setor (Ver Cadeia Produtiva do Setor de Móveis no Anexo 12).

III.2 - PANORAMA INTERNACIONAL

Em termos de desempenho de diferentes países na indústria mundial de móveis, verifica-se que a Itália, Estados Unidos e Alemanha encontram-se atualmente entre os principais países produtores e exportadores no mercado internacional (ver Tabela 9). Ainda que alguns produtores de móveis, particularmente em determinados segmentos específicos como cozinhas e móveis de escritório, operem com a comercialização direta da sua produção ao

consumidor final, a grande maioria dos produtores ainda opera através de distribuidores especializados que se organizam em torno de cadeias globais⁶⁴.

Tabela 9 – Principais Países Exportadores (%)

País	1996	1997
Itália	31	28
EUA e Canadá	17	19
Alemanha	13	12
China	0,6	0,8
Dinamarca	0,6	0,6
Polônia	0,5	0,6
México	0,4	0,6
França	0,6	0,5
Taiwan	0,6	0,5
Outros	35,7	37,4

Fonte: Abimóvel (2000)

O principal produtor mundial de móveis é a Itália, atualmente responde por cerca de 30% das exportações internacionais de móveis e conta com algumas das empresas líderes do setor que investem fortemente no aperfeiçoamento do *desing*. As principais aglomerações moveleiras estão localizadas em distritos como Brianza, Cerea-Bovolone e Pesaro no norte do país, ainda que existam outras aglomerações menores ao Sul em distritos como Poggibonsi e Toscana (Maskell, 1996).

Esse pólo moveleiro é caracterizado pela existência de um número muito grande de pequenas e médias empresas (39 mil), com forte participação da economia informal (GORINE, 1998). A horizontalização da produção⁶⁵ é um outro fator marcante do Distrito Industrial Moveleiro italiano, proporcionando

⁶⁴ Dentre as grandes empresas de móveis que atuam em nível mundial encontram-se: Natuzzi (Santeramo, Itália); DMF (Illinois, EUA); Panda Furniture (Bélgica); Poliform (Brianza, Itália). Dentre as grandes redes de distribuição e venda encontram-se a IKEA e HABITAT.

⁶⁵ Entende-se por produção horizontalizada aquela onde as firmas são especializadas em determinadas etapas do processo produtivo, gerando um grande inter-relacionamento e cooperação entre elas. Produção verticalizada compreende a execução de todas as etapas de produção de um bem. Por exemplo, na fabricação de móveis a empresa verticalizada executará desde a secagem da madeira, usinagem, beneficiamento, pintura etc., até o produto final para o consumidor.

uma divisão do trabalho entre as firmas do setor e permitindo que elas se especializem em determinada etapa do processo produtivo. Essa horizontalização dá margem para que as empresas pesquisem sobre novos produtos ou processos e se inovem mais rápido.

Em média, as empresas italianas do Distrito Industrial têm 10 empregados e fabricam peças ou componentes para que as grandes empresas do setor façam a montagem. Lá é desenvolvido um *design* característico e utilizado a combinação de diversos materiais como vidro, borracha e metal para a montagem final do móvel.

A competitividade da indústria moveleira italiana costuma ser atribuída à forma de organização coletiva italiana e ao avanço das empresas produtoras de máquinas e equipamentos destinados à produção de móveis. Neste sentido, a interação existente entre a produção de máquinas e a produção de móveis resulta em equipamentos mais acessíveis em termos financeiros e perfeitamente adaptáveis às necessidades da indústria.

No caso da Alemanha, as principais aglomerações moveleiras estão localizadas nas regiões de North-Rhine Westphalia, Bavária e Baden-Württemberg. Apesar de constituir-se no maior produtor de móveis da Europa, a indústria alemã apresenta uma forte orientação para o mercado interno. Conta com cerca de 1.200 empresas e 2.000 pequenas oficinas especializadas. Nos Estados Unidos, o maior pólo moveleiro encontra-se na Carolina do Norte, onde estão localizadas cerca de 1/3 das fábricas produtoras de móveis para residência daquele país. Ao todo esse setor congrega cerca de 4.000 empresas em todo o território americano.

III.3 - PANORAMA NACIONAL

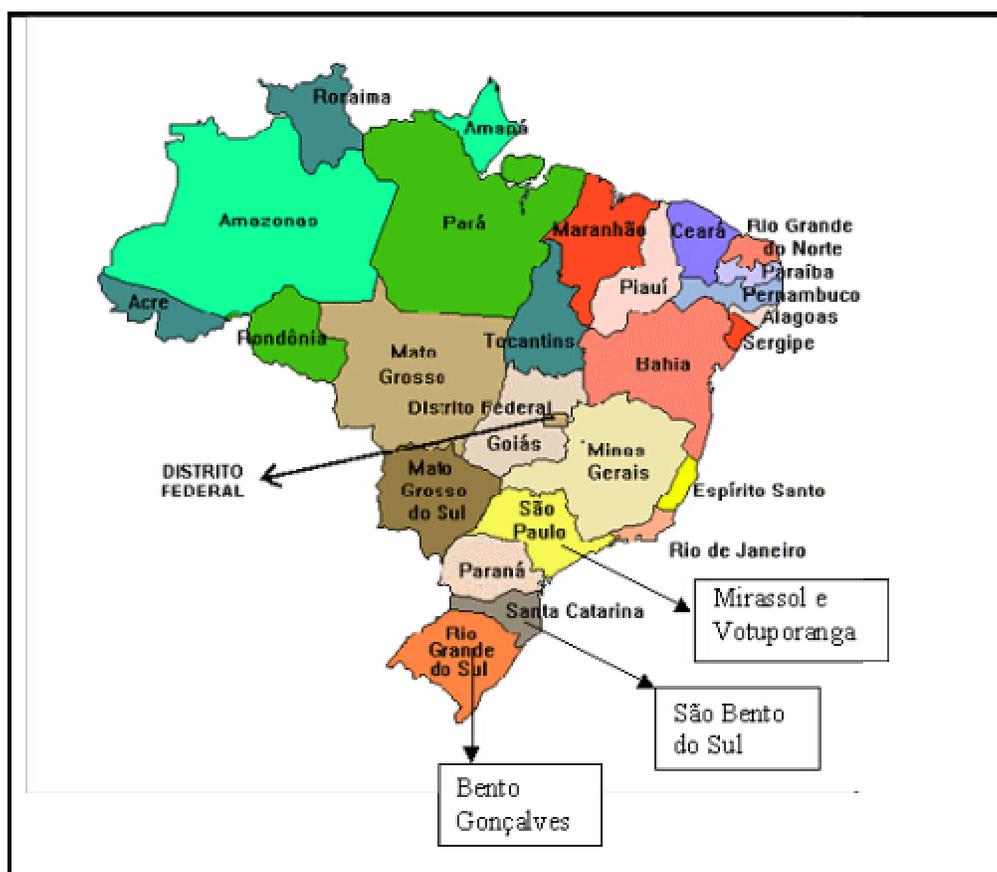
A exemplo do que ocorre em nível internacional, a indústria brasileira de móveis é caracterizada pelo predomínio de micro e pequenas empresas. A indústria moveleira nacional abrange 13.500 firmas e emprega aproximadamente 300.000 pessoas (Sindimóveis de Bento Gonçalves, 1998).

A produção moveleira nacional é concentrada nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil, principalmente nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Juntos esses pólos correspondem a 90% dos móveis produzidos no Brasil e 70% da mão-de-obra empregada no setor (Gorine, 1998).

Os pólos de Mirassol e Votuporanga, em São Paulo, são os maiores do Brasil e detêm cerca de 80% da produção nacional de móveis para escritório (Gorine, 1998). Suas origens são heterogêneas e marcadas pela atuação de três empresas líderes (Fafá, 3D e Casa Verde) em Mirassol e do Projeto Pólo IPD (Interior Paulista *Design*) em Votuporanga. O Pólo de Mirassol é caracterizado pela existência de inúmeras pequenas e médias empresas (que na maioria foram formadas por ex-funcionários das empresas maiores) coexistindo ao lado das firmas pioneiras. Em Votuporanga, destaca-se a associação de empresas e do trabalho conjunto no projeto Pólo IPD, no intuito de construir maiores vantagens competitivas para o setor (Santos, Pamplona e Ferreira, 1999).

O Rio Grande do Sul, com o Pólo de Bento Gonçalves, é o segundo maior produtor do Brasil e sozinho participa com 8% da produção nacional de móveis. Possui 130 empresas e emprega 7 mil pessoas. Neste pólo, predominam móveis retilíneos seriados de madeira aglomerada, além de uma expressiva produção de móveis torneados de madeira, sendo 60% para uso residencial, 25% de escritório e 15% móveis institucionais. Aproximadamente, 27% das empresas desse pólo têm sua produção voltada para o exterior (35 empresas) e localizam-se na Serra gaúcha. (Sindimóveis de Bento Gonçalves, 1998). (Ver Figura 3).

Figura 3 – **Localização dos maiores pólos moveleiros do Brasil**



Fonte: Navas-Aleman, 1999

As origens do pólo moveleiro de Bento Gonçalves remontam ao século XIX quando os primeiros imigrantes italianos começaram a produzir móveis na região. A produção em série iniciou-se a partir dos anos 1950 e, atualmente, esse pólo congrega as maiores empresas nacionais do setor, como por exemplo, Todeschini, Carraro e Florense. O crescimento e desenvolvimento desse pólo moveleiro deve-se em grande parte ao associativismo existente entre os empresários locais⁶⁶.

O terceiro maior pólo nacional é o de Santa Catarina, no Vale do Rio Negro, que compreende os municípios de São Bento do Sul (170 empresas), Rio Negrinho e Campo Grande. É o estado com maior exportação de móveis

⁶⁶ Um fruto desse associativismo foi a consolidação do CETEMO (Centro Nacional de Tecnologia em Mobiliário e Madeira) como um dos principais centros tecnológicos para mobiliário do país.

do Brasil (participa com 40% das exportações nacionais). Possuem cerca de 210 fábricas e emprega 8,5 mil pessoas. As empresas, em sua maioria, são de grande porte e algumas são exclusivamente exportadoras. Cerca de 80% dos móveis produzidos são sofás, cozinhas e dormitórios (Gorine, 1998). Na Tabela 10 está descrita, resumidamente, uma visão geral sobre o que cada um dos principais pólos moveleiros do Brasil está produzindo.

**Tabela 10 – Principais pólos moveleiros
Brasil - 1988**

PÓLO MOVELEIRO	UF	N.º Empresas	Empregos	Principais Mercados	Principais Produtos
Votuporanga	SP	350	7.000	Todos os estados	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça.
Mirassol, Jaci, Bálamo e Neves Paulista	SP	80	3.000	SP, MG, RJ, PR e Nordeste	Cadeiras, salas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça.
São Bento do Sul e Rio Negrinho	SC	210	8.500	Exportação, PR, SC e SP	Móveis de pínus, sofás, cozinhas e dormitórios.
Bento Gonçalves	RS	130	7.500	Todos os estados e exportação	Móveis retilíneos, móveis de pínus e metálicos (tubulares)

Fonte: GORINE, 1998.

Origem

É importante salientar que a formação da indústria moveleira, nos principais pólos do Brasil, (Tabela 10), têm origens bastantes distintas. Os pólos de Votuporanga e Mirassol foram implantados durante o ciclo de substituição de importações do pós-guerra, a partir de iniciativas empresariais conjugadas com o apoio estadual. Já nos pólos de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, essas empresas surgiram num período onde o Brasil buscava a

formação de um mercado interno baseado no trabalho assalariado (década de 1950) e do incremento do movimento migratório que se delineava.

**Tabela 11 - Características da Formação Industrial
Brasil - Pólos Moveleiros**

PÓLOS	ORIGEM	CONSOLIDAÇÃO
Noroeste Paulista (SP) (Votuporanga e Mirassol)	Iniciativa dos empresários locais.	Década de 80
São Bento do Sul (SC)	Instalação nos anos 60/início dos 70, com apoio governamental.	Década de 70
Bento Gonçalves (RS)	Manufaturas de móveis de madeira e metal originados da fabricação de instrumentos musicais e telas metálicas.	Década de 60

Fonte: Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira. Ronaldo Santos, Telmo Pamplona e Marcos Ferreira. Convênio: Sebrae / Finep / Abimóvel / Fecamp / Unicamp / Ie/ Neit. Março, 1999.

Outro ponto que merece ser destacado aqui diz respeito ao apoio fornecido por instituições tecnológicas para sustentar o grau de atualização dos equipamentos do parque moveleiro nacional. Como poderemos ver no subtópico seguinte, essas instituições são fundamentais para o sucesso dessas empresas.

Tecnologia

As regiões Sul e Sudeste contam com o apoio de diversas instituições tecnológicas [por exemplo: FETEP – Fundação de Estudos, Treinamento e Pesquisas, em São Bento do Sul (SC); CETMAN – Centro Tecnológico para a Madeira e Mobiliário, em Curitiba (PR); CETEMO – Centro Nacional de Tecnologia em Mobiliário e Madeira, em Bento Gonçalves (RS), dentre outros] que orientam sobre o uso de novos materiais, redução no desperdício de matérias-primas, bem como a aquisição de novas máquinas e equipamentos. Esses centros também fornecem treinamentos para a mão-de-obra, ajuda técnica, assistência tecnológica e orientação no *layout*⁶⁷ da empresa.

⁶⁷ O *Lay out* consiste na melhor disposição de máquinas e equipamentos das empresas, bem como a separação entre os processos de produção, evitando desperdício de tempo do funcionário para adquirir algum insumo de produção.

Um bom exemplo da atuação desse tipo de centro tecnológico é o FETEP, de São Bento do Sul (SC), que chegou a fechar acordos com o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), Governo Estadual de Santa Catarina e a Universidade de Santa Catarina para a criação de cursos, em nível de graduação e pós-graduação, este último na área de produção em mobiliário industrial. Atualmente, esses centros “exportam” seus técnicos para diversas regiões do Brasil, para prestarem serviços de consultorias às empresas.

Ao comparar o tipo de máquinas utilizadas pelas regiões Centro-Sul e Nordeste, podemos observar que cerca de 95% das máquinas e equipamentos utilizados pelos fabricantes de móveis do Nordeste vêm da Região Sul do Brasil e aproximadamente 100% das máquinas utilizadas pela região Sul, são importadas da Europa. Isso reflete o forte atraso da região Nordeste frente a do Sul e Sudeste do Brasil, pois na Europa é fabricado o que há de mais moderno em equipamentos para mobiliário. A tabela abaixo resume o tipo de tecnologia utilizada nos maiores centros produtores de móveis do Brasil e o grau de atualização de seu maquinário.

**Tabela 12 - Tecnologia de Produção
Brasil - Pólos Moveleiros
1997-1998**

PÓLOS	TECNOLOGIA	ATUALIZAÇÃO
Noroeste Paulista (SP) (Votuporanga e Mirassol)	Líderes (móveis retilíneos e metálicos): Alta tecnologia PMEs: Intensivas em mão-de-obra	Rápida Em andamento
São Bento do Sul (SC)	Grandes exportadoras: Capacitação acima da média nacional Médias empresas: Boa capacitação	Ritmo acelerado Rápida
Bento Gonçalves (RS)	Maior capacitação nacional	Similar às empresas estrangeiras

Fonte: Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira . Ronaldo Santos, Telmo Pamplona e Marcos Ferreira. Convênio: Sebrae/Finep/Abimóvel/Fecamp/Unicamp/Ie/Neit. Março, 1999.

Design

Além da questão tecnológica, a empresa moveleira pode alcançar maior competitividade pela diminuição dos seus custos com a introdução de novos materiais ou inovando no *design*. Um melhor aproveitamento da madeira, aumento da produtividade, redução de custos, funcionalidade, conforto, estética e definição de estilo são alguns exemplos do que o *design* pode proporcionar.

Países como a Itália tem investido no *design* como forma de se obter uma renda adicional advinda da exclusividade. Essa prática, aqui no Brasil, somente é seguida pelas empresas de grande porte, que possuem um setor de *design* próprio ou contratam escritórios especializados na área. As pequenas e médias empresas, em geral, utilizam o projeto híbrido, que consiste na adaptação de modelos encontrados em revistas especializadas do setor, feiras ou catálogos de outras empresas. Na Tabela abaixo, está descrita a origem do design nos principais pólos do Brasil.

**Tabela 13 - Origem do Design Brasil
Pólos Moveleiros
1997-1998**

PÓLOS	TECNOLOGIA
Noroeste Paulista (SP) (Votuporanga e Mirassol)	<ul style="list-style-type: none">• 3 Líderes de Mirassol: estágio razoável de design próprio• Projeto Pólo IPD Votuporanga: associação de 25 empresas, algumas com desenvolvimento próprio de design• PMEs: cópias
São Bento do Sul (SC)	<ul style="list-style-type: none">• Grandes exportadoras: projetos “sob encomenda”• Grandes empresas: projetos próprios e escritórios de design, com destaque para os móveis de cozinha• PMEs: projetos híbridos
Bento Gonçalves (RS)	<ul style="list-style-type: none">• Líderes: desenvolvimento próprio (designers e escritórios de design) com design de nível internacional• PMEs: soluções cooperativas

Fonte: Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira . Ronaldo Santos, Telmo Pamplona e Marcos Ferreira. Convênio: Sebrae/Finep/Abimóvel/Fecamp/Unicamp/Ie/Neit. Março, 1999.

III.3 - PANORAMA ESTADUAL

O Ceará está se consolidando como o maior pólo moveleiro do Nordeste. Sua participação nos mercados regional e nacional vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, bem como o número de firmas especializadas na produção de móveis. Em 1980, o Ceará contava com 194 estabelecimentos moveleiros, passando esse número para 827 em 2000 (Anuário Estatístico do Ceará, 1980 e 2000). Esse crescimento de 426%, em 20 anos, foi superior à maioria dos demais setores industriais do Estado como, por exemplo, o têxtil (137%) e produtos alimentares (200%)⁶⁸.

A produção moveleira cearense utiliza, sobretudo a madeira maciça com uso concentrado do Tauari, procedente de Belém do Pará. Outra parte da produção se vale de Pínus, procedente de Minas Gerais e do Paraná, e de painéis de madeira executados com chapas de compensado ou de *MDF* adquiridas também no Paraná. Embora o Ceará se encontre próximo à região Norte, onde se concentra a maior produção de madeira do país, não existe nenhum empenho sistematizado na busca de uma maior diversificação de madeira maciça.

No Estado, verificam-se canais de distribuição para o mercado interno na forma de distribuidoras e representantes. A distribuição é feita para o mercado interno através de representantes e, principalmente de estabelecimentos comerciais, muitas vezes próprios para venda de produtos exclusivos e de outras marcas, ou através de parcerias com terceiros, como arquitetos e decoradores, que encomendam os projetos sob medida.

⁶⁸ De acordo com o Anuário Estatístico do Ceará, os setores de confecções e calçados são agregados, compondo um único sub-setor industrial. Este, por sua vez teve um crescimento de 833% entre os anos de 1980 e 2000. Associa-se como principal fator de crescimento a política de incentivos fiscais implementada pelo governo cearense, tendo atraído inúmeras empresas desse ramo de atividade.

As firmas moveleiras cearenses estão concentradas principalmente nos municípios de Fortaleza (344 empresas), Juazeiro do Norte (35), Maracanaú (29), Iguatu (28), Marco (25), Caucaia (24), Bela Cruz (16) e Crato (13)⁶⁹.

Fortaleza

A maior concentração de empresas moveleiras no Ceará é em Fortaleza. A origem dessas firmas possui características bastante heterogêneas. Em geral, a cultura moveleira é encontrada em poucos estabelecimentos, onde a atividade passou de pai para filho. Os negócios ganhavam incremento com o passar do tempo, incorporando novas tecnologias e métodos de produção. Com base numa vocação para o ramo de mobiliário, os empresários ampliavam seus mercados tendo a tradição como um fator de grande importância para o crescimento da atividade.

Outra forma comum de se começar um negócio no ramo de móveis era a partir de lojas que comercializavam os móveis de seus fornecedores, prestando serviços de montagem e assistência técnica. Com o passar do tempo, os comerciantes percebiam que já tinham adquirido alguma habilidade na produção e passavam a fabricar os próprios móveis ao invés de somente vendê-los. Também foi comum a entrada de pessoas sem nenhuma tradição no ramo. Por disporem de alguma iniciativa empresarial, capital e acesso a financiamentos, resolveram abrir seus negócios. Esses procuram superar suas dificuldades de conhecimento no setor contratando pessoas mais experientes e que já possuíam alguma qualificação.

Os empresários moveleiros de Fortaleza, em geral, não têm qualquer forma de inter-relacionamento entre os demais produtores, se concentrando neste município por ser uma metrópole e dispor mais facilmente de recursos financeiros, fornecedores de insumos e matérias-primas, assistência técnica, mão-de-obra e, principalmente, do mercado consumidor. Em suma, as principais vantagens locais dessas empresas consistem no fato de Fortaleza ser uma metrópole e abrigar um mercado para escoamento da produção. Comparativamente ao que foi exposto sobre o caso das

⁶⁹ Dados da Rais, 2001.

aglomerações nacionais, as empresas de Fortaleza constituem numa concentração casual de empresas.

As principais dificuldades encontradas pelos fabricantes de mobiliário consistem na grande concorrência, tanto local quanto nacional. Em geral, o principal mercado para produtos elaborados em Fortaleza é voltado para abastecer localmente, quando muito, para outros estados do Nordeste. Poucas empresas se dedicam à atividade exportadora na região.

Por terem se estabelecido em diferentes épocas não é possível encontrar um quadro homogêneo quanto à gestão, à tecnologia e a instalações do setor moveleiro local. Em Fortaleza, as indústrias variam entre si quanto ao porte e à escala, assim como os problemas de colocação de seus produtos no mercado encontram distintos tipos de barreiras.

IV. CONCLUSÃO

Schmitz (1995) afirma que a literatura convencional associa às grandes empresas a única alternativa para se manter eficiente e competitivo num mercado globalizado e que as pequenas empresas são as “perdedoras” desse processo. Porém, na sua visão, os verdadeiros vencedores são aqueles que estão inseridos em aglomerações especializadas, proporcionando benefícios da eficiência coletiva derivada da ação coletiva, parcerias e externalidades das empresas. Os perdedores passam a ser aqueles que ficam isolados, ignorando a cooperação como forma de sobrevivência.

Foi com base nessa visão que se verificou, em Marco, a existência de uma aglomeração de empresas produtoras de móveis. A trajetória de desenvolvimento dessas empresas aponta para a existência de uma governança que vem contribuindo para o surgimento de importantes formas de articulação entre os diferentes atores que integram este arranjo produtivo. A existência dessa governança é atribuída a uma característica intrínseca de Marco, ou seja, consiste numa estreita relação de parentesco familiar entre os integrantes, proporcionando uma cultura associativa e empreendedora no município.

A governança local é desempenhada basicamente pelo “empresário político”. Este cumpre um papel importante na promoção de uma maior interação e integração entre os diferentes atores do arranjo. O outro destaque de liderança é desempenhado pelo maior empresário local, pois o mesmo vem realizando um efeito demonstração quanto a organização de processos de aprendizado. Neste sentido, a cultura associativa intrínseca ao arranjo produtivo se reflete através de uma busca por melhor articulação institucional com o governo do Estado e entidades de classe relacionadas ao ramo moveleiro.

Um dos resultados que Marco obteve ao buscar ajuda do governo foi através da construção de um Minidistrito Industrial para abrigar pequenos

estabelecimentos moveleiros. Todavia, apesar do alto custo desse projeto, o mesmo não teve o efeito esperado, não será concluído conforme foi previsto inicialmente e o número de beneficiários foi restrito a apenas três produtores. Acredita-se que políticas industriais voltadas para construção de infra-estrutura nem sempre são as melhores alternativas para gerar dinamismo e competitividade à pequena e média empresa. Como foi constatado *in loco*, a ausência de galpões não eram as maiores dificuldades encontradas no arranjo, apesar de existirem produtores localizados em prédios alugados e não apropriados para se produzir móveis. Constatou-se por unanimidade entre os empresários locais a necessidade prioritária de assistência técnica / gerencial e acesso a crédito para ampliarem suas linhas de produção.

O enfoque voltado na demanda é presente no arranjo, pois na localidade há uma liderança que garante o acesso ao mercado para os micro e pequenos produtores locais. Há também um pequeno segmento de médias empresas que constitui um importante núcleo de difusão de inovações para o restante das firmas do arranjo, seja através da sua influência na formação de redes de subcontratação ou no papel que desempenham para qualificação da mão-de-obra local. Além disso, as firmas maiores também representam um importante mecanismo de transmissão de atitudes empresariais através do estabelecimento de novos estabelecimentos por trabalhadores qualificados oriundos dos quadros funcionais dessas empresas.

Foi verificado também que o Arranjo Produtivo de Móveis em Marco segue uma trajetória denominada pela literatura de *low road*, ou seja, suas estratégias competitivas são baseadas na redução de custos, com ênfase nos sociais⁷⁰. Isso pode ser comprovado ao se analisar os indicadores de Marco, no qual verificou-se que praticamente não houve melhorias sociais no decorrer dos últimos anos, mesmo com o nascimento de várias empresas. Os benefícios ainda estão concentrados nas mãos dos proprietários de fábricas que, em sua

⁷⁰ Apesar de Marco seguir claramente uma estratégia do tipo 'low road', verifica-se que os empregados usufruem de direitos trabalhistas, há baixo índice de rotatividade e forte tendência de crescimento salarial - sendo comum galgar posições dentro da empresa. A estratégia competitiva oposta é denominada de 'high road', ou seja, é aquela praticada em empresas que, por terem o foco na qualidade, realizam constantes investimentos em inovação e para as quais o treinamento é sinônimo de investimentos.

maioria, são aqueles pertencentes à mesma família, Neves Osterno. Essa constatação vem fortalecer o que foi exposto tópico sobre “Modernidade como sobrevivência da elite local”.

Enfim, Marco constitui um caso interessante de estudo por se tratar de um aglomerado de pequenas e médias empresas que está direcionando produtos para mercados sofisticados, possuem uma governança que faz uma articulação entre os empresários, entre governo e entre instituições. Há uma estreita ligação com a elite política local e estadual, tendo, inclusive, conseguido receber a implantação de um minidistrito industrial.

V. BIBLIOGRAFIA

- ABU-EL-HAJ, J. **Neodesenvolvimentismo no Ceará: autonomia empresarial e política industrial**. Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 28, nº 3, p. 327-345, Jul/Set 1997.
- ALBAGLI, Sarita. Globalização e espacialidade: o novo papel do local. In CASSIOLATO, José Eduardo e LASTRES, Helena Maria Martins (editores). **Globalização & inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.
- AMARAL Filho, Jair do. **A Endogeneização no desenvolvimento econômico regional**. ANPEC, Belém:1999. Revista PPP, IPEA.
- _____. **Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista**. In: Planejamento e Políticas Públicas. Brasília, IPEA, nº 14, Dez.
- _____. **Incentivos fiscais e políticas estaduais de atração de investimentos**. Texto de Discussão nº 07 do IPECE.
- AMORIM, Mônica Alves. **Lessons on demand: order and progress for small firms in Ceará, Brazil**. Master's thesis. Cambridge, MA: Department of Urban Studies and Planning, Massachusetts Institute of Technology, May 1993.
- _____. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.
- BARROS, J. R. M de; ALEM, A. C.; GIAMBIAGI, F. **Bases para uma política industrial moderna**. In: O Brasil e a economia do conhecimento. João Paulo dos Reis Velloso (coord.), Fernando Henrique Cardoso et al. Editora José Olympio: Rio de Janeiro, 2002.
- BECATTINI, Giacomo. Os Distritos Industriais na Itália. In: **Empresários e emprego nos territórios produtivos: o caso da 3ª Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- _____. O Distrito marshalliano: uma noção sócioeconômica. In: **As regiões ganhadoras: distritos e redes – os novos paradigmas da geografia econômica**. Oeiras: Celta Editora, 1994.
- BECKER, Berta K. e MIRANDA, Mariana (orgs.). **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997. In: ALBAGLI, 1999.
- BOBBIO, Norberto. **O Futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- BRITO, Jorge & CASSIOLATTO, José Eduardo. **Mais além da “guerra fiscal”: políticas industriais descentralizadas no caso brasileiro**. Anais do V Encontro Nacional de Economia Política. Fortaleza: 2000.

- CEARÁ. **Anuário estatístico do Ceará**. Secretaria de Planejamento e Coordenação – SEPLAN, Fundação Instituto de Planejamento do Ceará – IPLANCE (vários anos).
- COCO, Giuseppe, et al. (org.) **Empresários e emprego nos territórios produtivos: o caso da 3ª Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- _____. Desenvolvimento local e espaço público na terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: **Empresários e emprego nos territórios produtivos: o caso da 3ª Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- FEATHERSTONE, Mike. Global and local cultures. In BIRD, Jon et alii (eds). **Mapping the futures Local cultures, global change**. London and New York Routledge, 1993
- FUKUYAMA, Francis. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York, the Free Press
- GALVÃO, Olímpio J. A. **A experiência internacional com clusters e distritos industriais: estudos de casos selecionados e implicações para a concepção de novas políticas regionais**. Recife: COMUNIGRAF, 1999.
- GALLIANO, A. Guilherme. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Harbra, 1981.
- HABERMAS, Jürgen. **O Discurso filosófico da modernidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- HUMPHREY, J. (Ed). Quality and productivity in industries: new strategies in developing countries. **IDS Bulletin**, Reino Unido, v. 24, nº 2, April 1993.
- IDS (Institute of Development Studies)** University of Sussex, Reino Unido, 10 April, 1997.
- IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial). **Agenda para um projeto de desenvolvimento industrial – proposta IEDI**. 1998.
- IPECE. **Nota técnica sobre a metodologia de cálculo do FDI**, 2003.
- KUPFER, D.; FERRAZ, J.C.; DE PAULA, G. **Política industrial**. In Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. David Kupfer & Lia Hasenclever. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MASKELL, P. **Localised low-tech learning in the furniture industry**. Danish Research Unit for Industrial Dynamics – Working paper, 1996, nº 96-11.
- MONASTÉRIO, Leonardo M. **Capital social e economia: antecedentes e perspectivas**. Anais do V Encontro Nacional de Economia Política. Fortaleza: 2000.

- MOURA, Suzana e LIMA, Regina. **Tendências e instrumentos da gestão local da economia na atual localidade**. ANPAD, 2000.
- NEGRI, T. **O empresário político**. In: Cocco et al. (org.). *Novos territórios produtivos e políticas públicas: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DPA Editora, 1999.
- NOVA POLÍTICA INDUSTRIAL DO CEARÁ. Governo do Estado do Ceará, Conselho Estadual de Desenvolvimento Industrial, 2002.
- PAIVA, Adelina. **Brasil – “Desenvolvimento local: ferramenta para uma nova governabilidade”** PNUD – Brasil.
- PARENTE, J. **A fé e a razão na política: conservadorismo e modernidade das elites cearenses**. Fortaleza: Edições UFC/Edições UVA, 2000.
- PIORE, M., SABEL, C. **The second industrial divide**. New York: Basic Books, 1984.
- PORTER, M. E.. **The competitive advantage of nations**. The Free Press, Macmillan, Inc. 1990.
- PUTNAM, Robert D. **Making democracy work: civic traditions in modern Italy**. New Jersey: Princeton University Press, 1996.
- PYKE, F. BECATTINI, G. SENGENBERGER, W. **Industrial district and inter-firm co-operation in Italy**. Genebra: International Institute for Labour Studies, 1990.
- REDESIST. **Glossário para Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**, 2003.
- SAMPAIO FILHO, D. **A industrialização do Ceará: empresários e entidades**. SENAI-CE: Fortaleza, 1987.
- SAXENIAN, A. **Lessons from Silicon Valey**. *Technology Review*, 97 (5). Jul, 1992.
- SCHMITZ, Hubert. **Collective efficiency: growth path for small-scale industry**. *The journal of Development Studies*, Vol.31, nº4, April 1995, pp. 529-566.
- SCHMITZ, Hubert & HUMPREY, John. **The triple C approach to local industrial policy**. Institute of Development Studies, University of Sussex, UK.
- SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.
- SCIPIÃO, T.; AMORIM, M.; IPIRANGA, A. **The construction of governance among small firms: a view from the developing world** *Annals of Conference in honor of Professor Sebastiano Brusco*. Italy, 2003.
- SCIPIÃO, T.; AMARAL, J., AMORIM, M., ROCHA, G.; MOREIRA, M. V.; RABELO, D.; ARAÚJO M. **Identificação de arranjos produtivos locais no Ceará**. In: *Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Relumé Dumará Editora: Rio de Janeiro, 2003.

SCIPIÃO, T. **Pequenas e médias empresas puxando o desenvolvimento: a formação do cluster moveleiro de Marco e Bela Cruz.** Monografia de conclusão do Curso de Economia. Universidade Federal do Ceará, 2000.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO CEARÁ. **Programa de Minidistritos Industriais**, 1997.

_____. **Nova política industrial**, 2001.

_____. **Nova política de desenvolvimento econômico**, 2003.

SINDMÓVEIS CEARÁ. **Programa Setorial Integrado de Promoção das exportações de móveis do Ceará – Movexport.** Diagnóstico setorial e seleção de empresas integrantes. Junho, 2002.

SOUZA, Maria Carolina A. F. de & BOTELHO, Marisa dos Reis A. **A potencialidade da contribuição das redes de pequenas empresas para o desenvolvimento local.** Anais do V Encontro Nacional de Economia Política. Fortaleza: 2000.

TENDLER, J. & AMORIM, M. Small firms and their helpers: lessons on demand. **World Development**, v. 24, nº 3, 1996.

_____. **Good government in the tropics.** The Johns Hopkins University Press. Baltimore and London, 1997.

VARSANO, R. **A guerra fiscal do ICMS: quem ganha e quem perde.** Planejamento e Políticas Públicas. Brasília: IPEA, nº 15.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Editora Martin Claret, 2001.

VI. ANEXOS

ANEXO 1– Metodologia de Cálculo de Concessão de Benefícios

I – VOLUME DE INVESTIMENTO

<u>DISCRIMINAÇÃO</u>	<u>PONTOS</u>
a) Acima de 20 milhões de reais	13
b) > 10 até 20 milhões de reais	11
c) > 06 até 10 milhões de reais	07
d) > 02 até 06 milhões de reais	04
e) De 120 mil até 02 milhões de reais	02
f) Nenhuma das opções acima	00

II – GERAÇÃO DE EMPREGO

<u>DISCRIMINAÇÃO</u>	<u>PONTOS</u>
a) Acima de 350 empregos diretos	12
b) > 250 a 350 empregos diretos	10
c) > 150 a 250 empregos diretos	09
d) > 100 a 150 empregos diretos	08
e) De 50 a 100 empregos diretos	06
f) Nenhuma das opções acima	00

III – SETORES E CADEIAS PRODUTIVAS

<u>DISCRIMINAÇÃO</u>	<u>PONTOS</u>
a) Estruturante	08
b) Base tecnológica e Reciclagem de Resíduos	06
c) Bens de Consumo Final	05
d) Bens Intermediários, insumos e componentes	04
e) Agroindústria e Indústria de Minerais Não Metálicos	03
f) Nenhuma das opções acima	00

IV – IMPACTO SOBRE A DEMANDA POR MATÉRIAS-PRIMAS, INSUMOS (INCLUSIVE ENERGIA ELÉTRICA) E SERVIÇOS LOCAIS

<u>DISCRIMINAÇÃO</u>	<u>PONTOS</u>
a) Acima de 40% do custo total	07
b) > 30% a 40% do custo total	06
c) > 20% a 30% do custo total	05
d) > 10% a 20% do custo total	04
e) > 05% a 10% do custo total	03
f) Nenhuma das opções acima	00

V – LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

DISCRIMINAÇÃO	PONTOS
a) Complexo Industrial do Porto do Pecém	06
b) Cidades médias (Sobral, Limoeiro, Morada Nova e Russas, Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, e Iguatu)	05
c) Interior	04
d) RMF para EBT's	03
e) RMF, exceto para capital	01
f) Capital	00

VI. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

DISCRIMINAÇÃO	PONTOS
Responsabilidade Social	4,0

1) P&D*	1,0
2) Educação, Saúde e Segurança Alimentar	1,0
3) Cultura **	1,0
4) Inclusão Digital***	1,0
5) Gestão Ambiental	1,0
6) Adesão aos programas sociais do governo	1,0

* Para cada 1% do ICMS a recolher investido em P&D será concedido um ponto percentual no ranking da pontuação, limitado no máximo, a dois pontos.

** Investimentos em aparelhos culturais, investimentos em patrimônio material, investimentos em patrimônio imaterial, tecnologia aplicada à cultura, investimentos fonográficos, investimentos audiovisuais, investimentos musicais, acervos e outros.

*** Adoção de uma Ilha digital, incluindo montagem e manutenção.

Obs: A empresa não pode acumular pontuação superior a 4.

II – PRAZO DO BENEFÍCIO

PONTUAÇÃO	PRAZO
a) De 35 a 50 pontos	10 anos
b) De 25 a 34 pontos	8 anos
c) De 0 a 24 pontos	5 anos

III – DEFINIÇÃO DOS RETORNOS

PONTOS	RETORNO
30 a 50	25 %
20 a 29	15 %
0 a 19	10 %

ANEXO 2 – Programa Ceará Empreendedor

1. Como surgiu a idéia de criação do Programa Ceará Empreendedor?

O Programa Ceará Empreendedor foi concebido durante o processo de participação social, intitulado Movimento Ceará Cidadania, criado pelo então candidato ao Governo do Estado Senador Lúcio Gonçalo Alcântara, que incorporou o compromisso de apoiar o desenvolvimento da cultura empreendedora e a criação, desenvolvimento e manutenção das micro e pequenas empresas na sua plataforma de governo, discutida amplamente com representantes da sociedade cearense, durante a elaboração do Plano de Governo – Ceará Cada Vez Melhor.

2. O que é o Programa Ceará Empreendedor?

Trata-se de uma iniciativa inédita de convergência das políticas públicas direcionadas ao fortalecimento do segmento dos micro e pequenos empreendedores cearenses, formais e informais, estreitando as ações públicas com a iniciativa privada e o terceiro setor organizado, almejando obter uma maior organização, cooperação, competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos.

3. Quais são os princípios que orientam o Programa ?

- Construção coletiva do Programa Ceará Empreendedor.
- Participação de todos os atores envolvidos com ações de desenvolvimento.
- Parceria entre Governo, Sociedade Organizada, Sindicatos, Associações e demais agentes de mudança.
- Complementariedade das competências de cada parceiro envolvido.
- Cooperação entre os agentes de desenvolvimento e empreendedores.
- Efetividade das ações realizadas.
- Inclusão dos segmentos da sociedade excluídos do processo de desenvolvimento econômico e social.

4. O Programa Ceará Empreendedor está pronto?

Não. A sua concepção está baseada no dinamismo das mudanças de cenários econômicos e sociais que influenciam os mercados e as políticas de desenvolvimento. Além disso o Ceará Empreendedor não pode ser obra apenas do Governo do Estado. Os protagonistas são múltiplos e com potencial para mobilizar uma gama de esforços necessários à estruturação de instrumentos de apoio ao desenvolvimento empresarial em nosso estado, no montante e na diversidade requeridas.

Portanto, ao lançar para a sociedade os componentes do Programa e os princípios que norteiam a sua concepção, o Governo faz um chamamento às lideranças empresárias, comunitárias, políticas e dos segmentos técnicos que dominam o processo de geração do conhecimento, a se juntarem num esforço comum para a construções e consolidação dos mecanismos de atuação do Programa.

5. Quais as fases de operacionalização do Programa Ceará Empreendedor?

- Primeira fase: apresentação do Programa à sociedade; implantação de um regime tributário simplificado para as micro e pequenas empresas – criação da Microempresa Social.
- Segunda fase: formação da rede de atendimento do Ceará Empreendedor, constituída por instituições especializadas em microfinanças; formação da rede de entidades que atuam com desenvolvimento de micro e pequenas empresas, nas áreas de capacitação, incubação, comercialização, crédito e fomento.
- Terceira fase: capacitação da rede de atendimento do Ceará Empreendedor para atuar com microcrédito e com os demais componentes do Programa.
- Quarta fase: credenciamento das entidades componentes da rede de atendimento para operar com o microcrédito; qualificação e apoio tecnológico aos micro e pequenos empreendedores.

6. O programa Ceará Empreendedor poderá ter versões setorializadas?

Sim. O Governo do Estado poderá lançar versões do Programa Ceará Empreendedor direcionadas ao atendimento de segmentos específicos da economia cearense, como o turismo, agricultura, comércio, serviços, dentre outros.

7. O sucesso do Programa depende exclusivamente do Governo do Estado?

Não. O seu sucesso dependerá da conjugação de esforços e recursos disponíveis do conjunto de Secretarias de Estado responsáveis pelas políticas de desenvolvimento econômico, trabalho e geração de renda. Dependerá também do engajamento de toda a sociedade civil organizada, iniciativa privada, poder público municipal e governo federal, neste desafio de desenvolver o empreendedorismo e as micro e pequenas empresas cearenses.

8. O Ceará Empreendedor tem prazo para terminar?

Não. O Programa se constituiu numa política permanente do Governo do Estado, como estratégia para promover o desenvolvimento do Estado, a geração de postos de trabalho e renda para a população cearense, contribuindo desta forma para a consolidação de um processo de desenvolvimento descentralizado e para todos.

9. Qual é a estratégia principal de atuação do Programa Ceará Empreendedor?

É o tratamento tributário diferenciado para as microempresas sociais (categoria criada e que recebe isenção fiscal), as microempresas e as empresas de pequeno porte (categorias que recebem tratamento diferenciado de isenção fiscal).

10. Quem coordena o Programa?

O Ceará Empreendedor é coordenado pela Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo – SETE, à qual caberá articular esforços convergentes e complementares da rede de entidades parceiras, formada por instituições públicas e privadas, tendo em vista desenvolver, implementar e difundir os mecanismos de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas do Ceará.

11. Quais são os beneficiários do Programa Ceará Empreendedor?

Poderão ser beneficiários do Programa as Microempresas Sociais, as Microempresas e as Empresas de Pequeno Porte, conforme os limites de faturamento bruto anual estipulados pela Secretaria da Fazenda do Estado; Profissionais Autônomos ou Liberais; Cooperativas e Associações Comunitárias; Organizações Não Governamentais – ONG'S; Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP; Cooperativas de Crédito; Sociedades de Crédito ao Microempreendedor – SCM e Pessoas do setor informal com perfil empreendedor que estejam inseridos numa ação de desenvolvimento local.

12. Qual a área de abrangência do Ceará Empreendedor?

O Programa Ceará Empreendedor se constitui numa das principais políticas de desenvolvimento postas em prática pelo Governo do Estado, e como tal deverá estar disponível a todos os empreendedores situados em todo o território cearense. No entanto, deverão ser desenvolvidas ações piloto direcionadas aos arranjos produtivos locais do Estado, e em outras áreas consideradas prioritárias para a política de geração de trabalho e renda do Estado.

13. Quais são os componentes do Programa Ceará Empreendedor?

Ele é composto de sete subprogramas que abrangem as principais variáveis que contribuem no desenvolvimento, na consolidação e na manutenção dos micro e pequenos negócios no mercado. São eles:

a) Subprograma Simplificação da Legislação Tributária: Objetiva sugerir ajustes gradativos da legislação tributária visando reduzir a carga de impostos e taxas das micro e pequenas empresas, bem como facilitar o registro e o processo de baixa;

b) Subprograma Financiamento: Objetiva expandir e adequar a oferta de financiamento, especialmente o microcrédito, ao público-alvo do Programa, através da ampliação e fortalecimento de uma rede de instituições financeiras e de Organizações Não Governamentais especializadas em microfinanças e em desenvolvimento de micro e pequenos negócios;

c) Subprograma Capacitação e Consultoria: Objetiva disseminar a cultura empreendedora ao público – alvo do Programa, oferecendo oportunidade de capacitação técnica e gerencial;

d) Subprograma Incubação de Micro e Pequenos Negócios: Objetiva apoiar a geração e o desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica e não tecnológica, relacionados a processos, bens ou serviços inovadores, sustentáveis e que se diferenciem no mercado;

e) Subprograma Apoio à Comercialização: Objetiva realizar uma articulação/mobilização dos órgãos/entidades que atuam na promoção de negócios locais e regionais, visando inseri-los competitivamente nos mercados nacionais e internacionais, aproximando os compradores e fornecedores de produtos e serviços;

f) Subprograma Apoio ao Cooperativismo e Associativismo: Objetiva fomentar a organização dos empreendedores em associações, cooperativas, consórcios e grupos produtivos, com vistas à implementação e o fortalecimento de arranjos e cadeias produtivas locais.

g) Subprograma Organização dos Arranjos Produtivos Locais: Objetiva a organização dos arranjos produtivos locais já identificados, visando a inserção com petítiva dos mesmos nos mercados internos e externos.

ANEXO 3– Questionário

Data:
Questionário nº:

DADOS AMOSTRAIS

(Fonte: dados primários coletados em pesquisa de campo)

Entrevistado

1. Nome _____
2. Cargo _____

I) IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social _____

Nome Fantasia _____

Data de Constituição ____/____

Endereço (Rua, Av. Praça, etc) _____

Complemento _____ Bairro _____ Município _____

Telefones _____ FAX _____

II - EXPERIÊNCIA INICIAL DA EMPRESA

1. Perfil do principal sócio fundador:

Perfil	Sócio Principal
Idade quando criou a empresa	
Sexo	() Masculino () Feminino
Escolaridade quando criou a empresa	
Atividade que exercia anteriormente	
Principal motivação para ser empresário	
Seus pais eram empresários (Sim ou não)	() Sim () Não

2. Origem do capital para criar a empresa

Origens do capital existente no 1º ano da empresa	Participação percentual (%)
Dos sócios	
Empréstimos de parentes e amigos	
Empréstimos de instituições financeiras gerais	
Empréstimos de instituições de apoio às MPE's	
Adiantamento de materiais por fornecedores	
Adiantamento de recursos por clientes	
Outros. Citar	
Total	100%

3. Evolução do número de empregados

Período de tempo	Número de empregados
Ao final do primeiro ano de criação da empresa	
Ao final do terceiro ano de criação da empresa	
Ao final do ano de 2002	

4. Perfil de qualificação da mão-de-obra existente na região

1) sem importância; 2) pouco importante; 3) importante; 4) muito importante

Vantagens / Desvantagens	1	2	3	4
Escolaridade formal de 1º e 2º graus				
Escolaridade em nível superior e técnico				
Conhecimento prático e/ou técnico na produção				
Disciplina				
Iniciativa na resolução de problemas				
Capacidade para aprender novas qualificações				
Concentração				
Outros, especificar:				

5. Capacitação da mão-de-obra

Locais de treinamento	1	2	3	4
Na empresa				
Instituições do local				
Instituições nacionais				
Cursos de treinamento				
Outros				

6. Grau de dificuldade na operação da empresa nos primeiros anos de fundação

Principais dificuldades	No primeiro ano de vida				Atualmente			
	Sem import.	Baixo	Médio	Alto	Sem import.	Baixo	Médio	Alto
Contratar empregados qualificados								
Produzir com qualidade								
Vender a produção								
Custo ou falta de capital de giro								
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos								
Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações								
Pagamento de juros de empréstimos								
Outras. Citar								

III - ESTRUTURA ATUAL DA PRODUÇÃO

1. Grau de diversificação das atividades produtivas da empresa

Principais Produtos	Valor unitário	Produção (mês)	Mercado				
			UF	Sob encomenda	Lojas próprias	Grandes varejistas	Outros
1							
2							
3							
4							
5							

2. Mercado de insumos: onde compramos os insumos

Compra de fornecedores	% das compras totais
Do local (Ceará)	
Do país (exceto local)	
Do exterior	
Total	100%

3. Subcontratação

3.1. A empresa é subcontratada? Sim () Não ()

Se a resposta for **sim**, indique:

Tipo de contrato: () informal () escrito

Prazo do contrato: () por tempo indeterminado () por operação/lote produtos

Exclusividade do subcontratado: () atende apenas o contratante () atende outras firmas

Capacitação tecnológica do subcontratado: () superior à sua empresa () igual ou inferior à sua empresa

Treinamento de pessoal pelo contratante: () realiza treinamento () não realiza treinamento

Cessão de equipamentos pelo contratante: () há cessão () não há cessão

3.2. A empresa subcontrata? Sim () Não ()

Se a resposta for **sim**, indique:

a) Qual a fase do processo? _____

b) Qual a localização do subcontratado? _____

c) O contrato é: Formal () Informal ()

d) O Prazo do contrato é: Por tempo determinado () Por operação/lote de produtos ()

e) O subcontratado é exclusivo? Sim () Não ()

f) Observações

4. Principais equipamentos em uso

Principais equipamentos (nome)	Idade média (anos)	Nº de unidades segundo a origem dos equipamentos			
		Local	País	Exterior	Total
1					
2					
3					
...					

5. Quais são as principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no arranjo?

Externalidades	Vantagem			
	Sem import.	Baixo	Médio	Alto
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada Baixo custo da mão-de-obra				
Proximidade com os fornecedores de insumos				
Proximidade com os clientes/consumidores				
Infra-estrutura disponível de serviços				
Proximidade com produtores de equipamentos				
Existência de programas governamentais				
Proximidade com universidades e centros de pesquisa				
Outra. Citar:				

6. Análise dos investimentos da empresa (assinale o grau de importância)

Tipo de investimento	Realizados últimos 10 anos				Previstos para os próximos 5 anos			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Expansão da capacidade produtiva								
Modernização das fábricas existentes								
Outro. Citar:								

IV. CAPACITAÇÃO PARA INOVAÇÃO

1. Principais inovações nos últimos 10 anos (assinale o grau de importância)

Inovações de produto	Grau de importância			
	Sem import.	Baixo	Médio	Alto
Novo produto				
Alterações de características técnicas de produtos já existentes				
Alterações no desenho/estilo				
Outra. Citar:				
Inovações no processo produtivo	1	2	3	4
Aquisição de novos equipamentos				
Reorganização do processo de produção				
Introdução de técnicas organizacionais				
Outra. Citar				

2. Como se dá o desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias

Formas de incorporação de novas tecnologias	Grau de importância			
	Sem import.	Baixo	Médio	Alto
Aquisição de máquinas				
Em cooperação com fornecedores de equipamentos				
Em cooperação com fornecedores de insumos				
Em cooperação com empresas usuárias				
Em cooperação com outras empresas concorrentes				
Em cooperação com outras organizações(ensino e pesquisa, entidades de apoio setoriais, etc.)				
Nas unidades de produção da empresa				
Outros. especificar:				

V. COOPERAÇÃO E GOVERNANÇA

1. Avalie as ações conjuntas cooperativas com as demais empresas e agentes locais (assinale o grau de importância)

Ações conjuntas e de cooperação com agentes locais	Grau de importância			
	Sem import.	Baixo	Médio	Alto
Ações conjuntas para treinamento de empregados				
Ações conjuntas para compra de insumos				
Ações conjuntas para compra de equipamentos				
Ações conjuntas para venda de produtos				
Ações conjuntas para desenvolvimento e melhoria de produtos				
Ações conjuntas para desenho e estilo de produtos				
Ações conjuntas reivindicatórias junto ao poder público				
Ações conjuntas na obtenção de financiamento				
Viagens conjuntas a feiras				
Outra. Citar:				

2. Classifique as três principais instituições e associações quanto ao apoio à empresa

Nome da instituição ou associação	Vinculação da instituição				
	Direito Privado	Pública municipal	Pública estadual	Sistema Senai	Outro: citar
1					
2					
3					

3. Quais políticas governamentais poderiam contribuir para o aumento da eficiência coletiva das empresas do arranjo?

4. Qual sua avaliação do Minidistrito Industrial para o setor moveleiro dessa cidade?

ANEXO 4- População residente, população residente de 10 anos ou mais de idade, alfabetizada e taxa de alfabetização

Município	População residente	População residente de 10 anos ou mais de idade		
	Total	Total	Alfabetizada	Taxa de Alfabetização
CE 1991	6.366.647	166.798	90.020	54,0
CE 2000	7.430.661	5.804.948	4.370.897	75,3
Marco 1991	20.704	527	166	31,5
Marco 2000	20.427	14.901	9.411	63,2

ANEXO 5 - Matrícula de 7 a 14 anos e taxa de escolarização no ensino fundamental

MUNICÍPIOS	MATRÍCULA NO ENSINO FUNDAMENTAL		TAXA DE ESCOLARIZAÇÃO	
	Total	7 a 14 anos	Bruta (%)	Líquida (%)
CE 2000	1.892.443	1.305.896	140,22	96,76
CE 1990	1075982	787309	99,12	72,59
Marco 2000	7.483	5.333	169,76	120,98
Marco 1990	3405	2859	87,02	73,06

ANEXO 6 - Domicílios particulares permanentes, por forma de abastecimento de água

Município	Total	Abastecimento de água		
		Com canalização interna		
		Rede geral	Poço ou nascente	Outra forma
CE 1991	1.344.962	489.735	45.452	9.098
CE 2000	1.757.888	1.068.746	360.737	328.405
Marco 1991	3.711	673	20	41
Marco 2000	4.176	1.995	561	1.620

ANEXO 7 - Domicílios particulares permanentes, por forma de esgotamento sanitário

MUNICÍPIOS	Total de domicílios	Tipos de esgotamento sanitário					
		Total	Rede geral de esgoto	Fossa séptica	Fossa rudimentar	Vala	Outro escoadouro
CE 2000	1.757.888	1.326.641	376.884	218.682	693.036	16.930	21.109
CE 1991	1.344.962	759.714	83.294	174.553	469.730	11.244	12.342
Marco 2000	4.176	2.110	63	129	1.903	8	5
Marco 1991	3.711	1.179	0	3	1.166	6	2

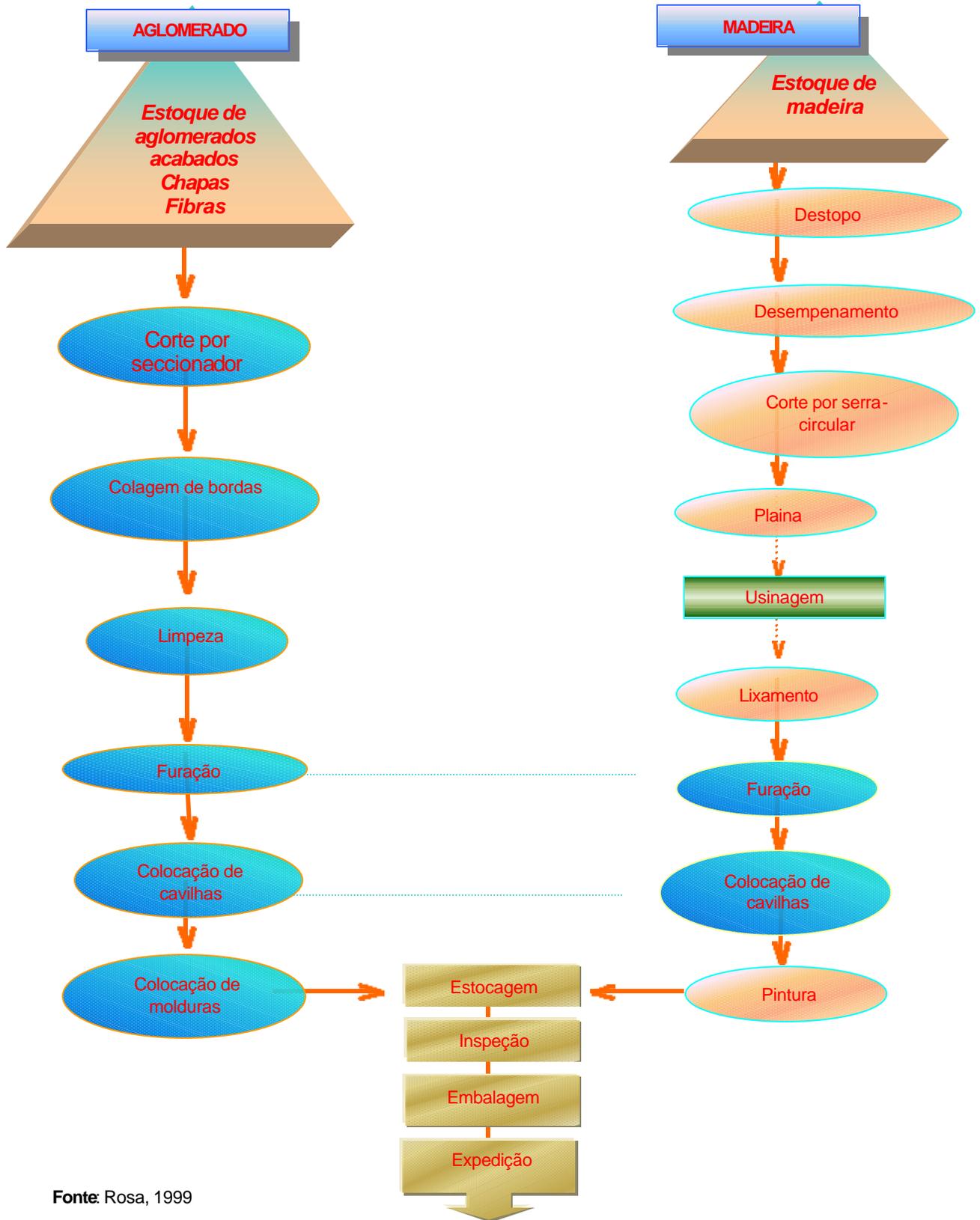
ANEXO 8- Arrecadação de ICMS do Ceará – 1995 a 2002

Ano	Valores Correntes	Valores Constantes (*)
1995	928.061.467,75	2.181.180.070,28
1996	1.148.276.961,49	2.468.278.618,14
1997	1.177.456.710,71	2.354.837.985,42
1998	1.331.966.657,46	2.619.230.683,87
1999	1.532.374.297,62	2.511.529.310,79
2000	1.713.344.533,20	2.557.347.796,23
2001	1.978.026.623,44	2.674.361.286,42
2002	2.059.526.745,48	2.202.693.273,59
Total	11.869.033.997,15	19.569.459.024,72

ANEXO 9 - Arrecadação total de ICMS em Marco, por setor - 1995 a 2002

Ano	Total	Móveis	Participação de Móveis
1995	140.772,03	19.138,02	13,60%
1996	344.010,68	57.360,92	16,67%
1997	398.168,22	52.395,84	13,16%
1998	346.787,55	64.025,18	18,46%
1999	330.241,80	82.646,66	25,03%
2000	405.963,87	120.614,42	29,71%
2001	646.960,73	231.009,04	35,71%
2002	928.779,48	343.840,85	37,02%
Total	3.541.684,35	971.030,94	27,42%

ANEXO 10 - Fluxograma de produção dos produtos moveleiros



Fonte: Rosa, 1999

PROCESSO DE PRODUÇÃO DE MÓVEIS DE MADEIRA

I.1- Móveis de Madeira

As principais etapas para a produção de móveis de madeira são:

Destopo - inicialmente a madeira é recebida na forma bruta e a primeira operação é o destopo, que consiste em deixar a madeira no comprimento exato ou tirar os defeitos que porventura existam.

Desempenar - A madeira, já destopada, é submetida a um processo de desempenagem, ficando totalmente plana.

Corte - Esta operação consiste em efetuar o corte em serra circular, adequando as peças aos tamanhos desejados.

Plaina - As peças, já cortadas, são submetidas a um aplainamento, para ficarem totalmente bitoladas.

Lixamento - As peças, então, são lixadas, até ficarem com a superfície lisa e pronta para receber uma camada de selador ou verniz.

Furação - Com as peças já prontas, efetua-se a furação.

Colocação de cavilhas - Após executar a furação, procede-se à colocação de cavilhas.

Pintura - As peças recebem primeiramente uma demão de selador para permeabilizar a madeira, logo após é passada uma lixa fina para novamente receber o selador ou verniz

Inspeção - Consiste em verificar se todas as operações foram efetuadas corretamente.

Embalagem - Procede-se à embalagem das peças em caixas de papelão ondulado.

Expedição - As peças, totalmente embaladas, estão prontas para serem despachadas aos pontos de consumo

II.1- Móveis de Painéis de Madeira

Quando a matéria-prima básica utilizada são os painéis de madeira, o processo de produção é mais simples e obedece às seguintes etapas:

Corte - Inicialmente as chapas de painéis de madeira, que vão compor as laterais, portas e divisões internas são cortadas através de seccionadora, nos tamanhos exatos a serem utilizadas.

Colagem da borda - Esta operação consiste em cobrir a borda das peças com papel plastificado ou lâminas, a fim de dar um acabamento similar à superfície das peças.

Limpeza - Esta é uma operação manual e tem a finalidade de retirar todo o excedente de cola que sobra da coladeira de borda e, por sua vez, é dado o acabamento final das bordas.

Furação - As chapas, já prontas, sofrem operações de furação sentido vertical ou horizontal, dependendo do uso da peça.

Colocação de cavilhas - Após a operação de furação é efetuada a colocação de cavilhas em algumas peças.

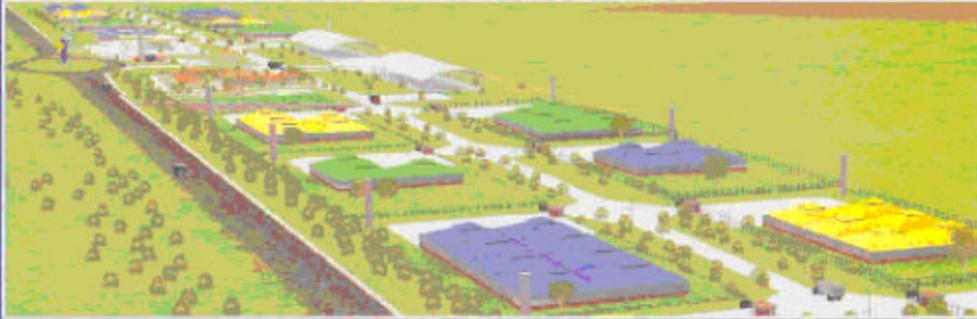
Colocação de molduras - Esta operação consiste em efetuar a colocação de molduras na parte frontal do móvel, criando assim um estilo próprio da empresa. A execução desta operação é manual, utilizando-se grampeadores automáticos ou pregos.

Inspeção - As peças, depois de prontas, são encaminhadas à seção de inspeção, onde é verificado se todas as operações foram executadas corretamente.

Embalagem - Os móveis, já embalados, estão prontos para seguir aos diversos pontos de consumo.

ANEXO 11– O Minidistrito Industrial

MINIDISTRITO INDUSTRIAL DE MARCO.



Fortalecendo a economia do Ceará.

MINIDISTRITOS INDUSTRIAIS.



Fortalecendo a economia do Ceará.

ANEXO 12 – Cadeia Produtiva de Móveis

