

**Coordenação do Programa de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais – PAPL**

**Governo do Estado de Alagoas**

**Governador do Estado**

Teotônio Vilela Filho

**Vice-governador do Estado**

José Thomaz da Silva Nonô Netto

**Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico de Alagoas**

**Secretária de Estado**

Iásnaia Poliana Lemos Santana

**Superintendente de Desenvolvimento Econômico Regional e Setorial**

Michael Chinelato Soares

**Coordenação**

Geanne Daniella Clementino da Silva – SEPLANDE

Filomena de Fátima Aguiar Santos – SEBRAE /AL

**Equipe Técnica**

Cléa Maria Carvalho Mascarenhas

Alberto Luís Guimarães Duarte

Everson Pontes Pereira

Vagner Felisdório dos Anjos

Maria de Fátima Costa Barros Coutinho

## Sumário

<b>1. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar .....</b>	<b>6</b>
a) Processo de elaboração.....	6
b) Atores .....	6
c) Etapas .....	6
d) Compromissos formais pré-existentes.....	7
<b>2. Contextualização e Caracterização do Arranjo .....</b>	<b>7</b>
a) Principais características da formação do APL .....	7
b) Delimitação territorial do Arranjo.....	8
c) Empreendimentos e empregos .....	8
d) Mercado de trabalho .....	10
e) Produção.....	11
f) Adensamento da cadeia produtiva .....	11
g) Camada institucional.....	12
h) Infraestrutura do aglomerado .....	12
i) Programas governamentais.....	12
j) Políticas públicas de corte horizontal .....	12
<b>3. Situação Atual do Arranjo .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Acesso aos Mercados Interno e Externo .....</b>	<b>13</b>
a) Faturamento/ano, vendas por mercado – volume e valor – e tendência .....	13
b) Os segmentos de mercado das empresas do APL.....	13
c) Diversificação de produtos ofertados .....	13
d) Prazo médio de entrega de pedidos.....	13
e) Perfil de distribuição do produto.....	13
f) Marca do APL .....	13
g) Marca.....	13
h) Destino das vendas do APL segundo o local (%) .....	13
i) Mercado externo.....	14

j) No atendimento ao mercado nacional e ao mercado externo, as empresas do APL têm enfrentado dificuldades relacionadas a que. ....	14
k) Onde estão localizados os principais concorrentes das empresas do APL....	14
<b>3.2 Formação e Capacitação .....</b>	<b>14</b>
a) Perfil educacional dos trabalhadores do APL.....	14
b) Onde os trabalhadores aprendem seu ofício.....	14
c) Instituições que ofereçam capacitação para mão de obra existentes no Arranjo.....	15
d) Cursos ofertados pelas instituições.....	15
e) Demanda potencial de capacitação em termos de cursos, tamanho das turmas e periodicidade .....	15
f) Disponibilidade de estágios supervisionados .....	15
g) Número de publicações científico-tecnológicas decorrentes de parcerias entre Instituições de Ensino Superior e o APL.....	15
<b>3.3 Governança e Cooperação .....</b>	<b>15</b>
a) Existência e tipos de interação e cooperação entre as empresas do Arranjo	15
b) Existência e tipos de interação e cooperação entre as empresas do Arranjo e instituições públicas e privadas locais.....	16
c) Existência e tipos de instâncias decisórias em prol do Arranjo (governança)	16
d) Existência de Arranjos formais entre as firmas e iniciativas associativas .....	16
e) Possíveis parcerias a serem desenvolvidas .....	16
f) Compromisso com a melhoria de qualidade ambiental .....	16
g) Educação e conscientização ambiental.....	17
h) Gerenciamento do impacto das empresas na comunidade de entorno .....	17
i) Relações com organizações locais .....	17
j) Financiamento da ação social .....	17
k) Construção da cidadania pelas empresas .....	17
<b>3.4 Investimento e Financiamento .....</b>	<b>17</b>
a) Tendência do lucro líquido das empresas do APL.....	17
b) Em quais áreas as empresas do APL têm investido .....	17

c)	Em quais áreas as empresas do APL tencionam investir nos próximos 5 anos	18
d)	Demanda potencial em termos de tipo de crédito a ser ofertado e volume....	18
<b>3.5</b>	<b>Qualidade e produtividade.....</b>	<b>18</b>
a)	Capacidade instalada (ou área de produção) e respectiva utilização.....	18
b)	Fornecedores .....	18
c)	Terceirização.....	18
d)	Localização das firmas para as quais as fases da produção são terceirizadas	18
e)	Certificações e selos de qualidade das empresas do Arranjo .....	18
<b>3.6</b>	<b>Tecnologia e Inovação .....</b>	<b>19</b>
a)	Maquinário das empresas do APL.....	19
b)	Origem das inovações técnicas da empresa .....	19
c)	Fontes de informação para inovação de processo .....	20
d)	Técnicas de gestão de produção utilizadas nas empresas do APL.....	20
e)	As coleções de modelos das empresas são baseadas em (%).....	20
f)	Fontes de informação sobre novos modelos e ideias .....	20
g)	Inovações chave em processos.....	20
h)	Demanda potencial por consultoria tecnológica e serviços.....	20
i)	Número de patentes registradas decorrente da parceria entre instituições de Ensino Superior e o APL .....	20
j)	Número de pesquisadores do meio acadêmico cedidos para atuarem com inovação de produtos e processos no âmbito do APL .....	20
k)	Número de projetos tecnológicos entre o meio acadêmico e Instituições de Pesquisa Tecnológica e o APL .....	20
<b>4.</b>	<b>Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento .....</b>	<b>20</b>
<b>5.</b>	<b>Resultados Esperados .....</b>	<b>22</b>
<b>6.</b>	<b>Indicadores de Resultado .....</b>	<b>22</b>
<b>7.</b>	<b>Ações Realizadas e Em Andamento.....</b>	<b>23</b>
<b>8.</b>	<b>Ações Previstas .....</b>	<b>27</b>

<b>9. Gestão do Plano de Desenvolvimento .....</b>	<b>28</b>
<b>10. Acompanhamento e Avaliação .....</b>	<b>29</b>
<b>Referências .....</b>	<b>32</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>33</b>

## **PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR – PDP**

### **1. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar**

#### **a) Processo de elaboração**

O plano é fruto de oficinas de trabalho realizadas em Maceió no ano de 2012, com os moveleiros, empresários do ramo de decoração e design, além de técnicos das instituições parceiras do território e fornecedores. Para tanto, foram realizadas três oficinas, onde cada uma durou um dia com 08 horas de trabalho.

Neste sentido, foi utilizado o Diagnóstico do setor, realizado pela Federação das Indústrias, e a construção do plano foi participativa, com discussão ampla de todo o seu conteúdo, que posteriormente foi revisado pelo comitê Gestor do APL.

Este plano foi prospectado de acordo com as articulações feitas com os parceiros para que possamos iniciar estas ações no ano de 2013. Ademais, o plano foi atualizado em 2014 para inserção das ações pactuadas e em andamento ou concluídas advindas do planejamento para o referente ano do Arranjo.

#### **b) Atores**

Os atores deste plano são empresários dos setores Moveleiro, de estofado, de decoração e de design do território do APL; técnicos das instituições parceiras; fornecedores; e gestora do APL.

#### **c) Etapas**

A elaboração deste plano seguiu as seguintes etapas:

- Primeira oficina para levantamento das dificuldades enfrentadas por toda a Cadeia Produtiva de Móveis de Maceió e Entorno;
- A Segunda oficina foi de construção participativa do plano de desenvolvimento com o mesmo público que participou da primeira;
- Sistematização das informações e ajustes no plano de desenvolvimento pelo Gestor do APL;

- Avaliação do plano pelo gestor do APL;
- Oficina de discussão final e validação do plano de desenvolvimento do APL.

#### **d) Compromissos formais pré-existent**

Dentro do escopo de fomento às atividades que viabilizam a diversificação econômica do Estado de Alagoas, este arranjo faz parte da estratégia de desenvolvimento disseminada por meio do Programa de Mobilização para o Desenvolvimento de Arranjos e Territórios Produtivos Locais - PAPL/AL, sendo coordenado pela Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico - Seplande e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas - Sebrae/AL.

Ademais, este Arranjo Produtivo possui compromisso com o desenvolvimento da cadeia produtiva de móveis por meio de parcerias com instituições fomentadoras e sindicato da atividade econômica.

## **2. Contextualização e Caracterização do Arranjo**

### **a) Principais características da formação do APL**

No estado de Alagoas, o segmento moveleiro encontra-se em estágio inicial comparado aos grandes centros produtores, se destacando algumas empresas de pequeno e médio porte no segmento de móveis projetados e em série.

Em Maceió, capital de Alagoas, o potencial do segmento moveleiro encontra-se destacado com 333 empresas, sendo 130 formais e 203 informais, gerando 949 postos de trabalhos diretos. (Fonte: FIEA, JUCEAL, FORNECEDORES - 2012).

A capacidade destas empresas na geração de emprego conota-se como outro fator preponderante da economia da capital, além de movimentar as indústrias de máquinas e equipamentos e o comércio de madeiras, tintas, vernizes e acessórios, gerando direta e indiretamente impostos e taxas federais, estaduais e municipais que ajudam no desenvolvimento da cidade, do estado e do Brasil.

Vale ressaltar que, no cenário de diversificação econômica através de políticas de fomento para Arranjos Produtivos Locais – APLs em Alagoas, foi fomentado,

em 2004, o Arranjo Produtivo Móveis no Agreste pelo Governo do Estado, SEBRAE, FIEA, SENAI e Prefeituras de Arapiraca e Palmeira dos Índios. Este projeto este que integra cerca de 270 micros e pequenas empresas situadas nos municípios de Arapiraca e Palmeira dos Índios, e, vem promovendo várias ações quanto a organização e dinamização do referido setor no estado de Alagoas.

O setor de madeira e móveis é formado por empreendimentos de micro e pequeno porte que empregam centenas de pessoas diretamente, garantindo a sustentabilidade de centenas de famílias, além de movimentar o comércio de madeira, ferro, espuma e materiais secundários (como acessórios, tinta, vernizes e etc.), sendo responsável pela geração de outros empregos indiretamente.

#### **b) Delimitação territorial do Arranjo**

A Microrregião de Maceió e seu Entorno compreende os seguintes municípios: Barra de São Miguel, Coqueiro Seco, Maceió, Marechal Deodoro, Pilar, Atalaia, Rio Largo, Santa Luzia do Norte e Satuba.

No entanto, por não haver produção tampouco quantidade de moveleiros significativamente identificados, este Arranjo atende prioritariamente os municípios de Maceió, Marechal Deodoro e Rio Largo (conforme Figura 1).

#### **c) Empreendimentos e empregos**

A indústria de móveis e de decoração, sendo este último marcado pela fabricação de produtos e peças diferenciadas para ambientes, caracteriza-se pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis e peças são confeccionados, (madeira, metal, PVC, acrílico e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados.

Como resultado das novas necessidades dos consumidores que viram nas lojas de planejados, a garantia produtos, especialmente móveis, de boa qualidade, a indústria moveleira de Maceió também busca se fortalecer, dinamizando suas fábricas e produzindo produtos de maior qualidade para não perder a fatia de mercado absorvida pelas lojas de modulados. Além dos

móveis planejados, os empresários investem em produtos autênticos de marcenaria sob medida.

Quando falamos da formalização do setor de móveis, não podemos esquecer da contribuição das redes de lojas de varejo, a exemplo de Casas Bahia, Ponto Frio, dentre outras, que acabaram ofertando os produtos por prazos mais extensos, facilitando o consumo. Com isso, houve aumento de profissionais formalizados, sendo esta, uma busca constante.

No entanto, a concorrência das grandes lojas é para muitos um empecilho para a formação de cartela de clientes, especialmente para os que não têm produtos diferenciados. Outro fator de relevância, é que, segundo Roesse e Gitahy (2004), essa configuração das redes de lojas fez aumentar os preços dos móveis para o consumidor final, ao passo que reduziu o preço para os fabricantes, fato este devido ao aumento da competição no setor e ao maior poder de barganha dessas redes.

Fernando Rudic é empresário do ramo há 22 anos em Itatiba, cidade que mais produz móveis no estado de São Paulo. Ele acompanha com otimismo o crescimento do setor, que fica entre 15% e 35%, segundo levantamento do BOM DIA. “As pessoas estão cada vez mais exigentes. Oferecemos um produto de qualidade e personalizado”, diz.

Segundo Luiz Henrique Pereira, proprietário de uma marcenaria em Bauru, o faturamento da empresa aumentou 50,59% em 2011. O número é bem maior os 10% estimados para o ano passado pela Abimóvel (Associação Brasileira das Indústrias dos Mobiliários). “Com essa demanda, temos que ter mais agilidade na produção”, diz o empresário, que informou que um móvel, como um armário, pode levar cerca de 30 dias para ser entregue. A demora é uma das desvantagens em optar por esse serviço.

O mercado internacional de móveis gira em torno de US\$ 150 bilhões, conforme dados extraídos do International Trade Center (UNCTAD, 2006), dos quais cerca de 65% são produzidos pelos países desenvolvidos, com destaque para Itália, Alemanha, Canadá e EUA — esses países são também os maiores exportadores e importadores. Os 21% restantes ficam para os países emergentes, com destaque para China — o qual é o maior exportador mundial de móveis, com US\$ 12,6 bilhões em 2004 —, Polônia, México e Malásia. O

Brasil, apesar de melhorar seu saldo exportador, ainda tem uma participação abaixo de 1% desse comércio.

De acordo com Garcia e Motta (2006), os principais mercados das empresas brasileiras atualmente são EUA (40%), Reino Unido (9,3%) e Países Baixos (5,1%), e os produtos são, sobretudo, dormitórios e salas de jantar. A Argentina, até o ano 2000, era o segundo maior mercado de destino das exportações brasileiras, respondendo por 16% das exportações, mas, com a crise econômica de 2001, o país deixou de importar significativamente. Para conquistar maior espaço no comércio exterior, a indústria nacional de móveis, segundo Pimentel (2005), necessita inovar na área de design de seus produtos, bem como ampliar os ganhos de escala na produção.

#### **d) Mercado de trabalho**

Em Maceió o número de pequenas empresas vem crescendo exponencialmente a cada ano devido a alguns fatores, que em primeiro momento é visto como um facilitador, um deles é a matéria prima já revestida, mais a usinagem e aplicação de dispositivos para montagem eleva o nível de dificuldade de uso, outro fator é os serviços oferecidos pelos fornecedores de corte e aplicações de acabamentos de bordas. Mais infelizmente estes pequenos fatores estão muito longe de solucionar as dificuldades locais neste setor. Além da concorrência dos “Modulados” que tem toda uma infraestrutura de logística, financeira e garantias que dão segurança ao consumidor final, a falta de profissionalismo do setor, não acompanhou as exigências do mercado. Apesar do constante crescimento da demanda pelos serviços sob medida através do *boom* da construção civil e a estabilidade financeira que elevou o poder aquisitivo das classes mais baixas, a maioria dos pedidos terminam indo para as grandes indústrias do sul do país.

Em 2011, os consumidores das classes C e D movimentaram R\$ 1,96 bilhão em produtos como gabinetes para cozinha, armários, mesas e guarda-roupas feitos em marcenaria, de acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Data Popular. Isso representa 11% do total de móveis no país comprados pelas classes C e D.

Essa clientela busca a liberdade proporcionada pelos projetos dos marceneiros. Para Tamires Gonçalves Souza, designer, além da aposta na qualidade, os clientes ainda podem usufruir da garantia de pelo menos cinco anos. “E ainda podem parcelar em até 54 vezes com juros ou fazer crediário.” A auditora de callcenter Maria Helena Silva, 49 anos, pode ser considerada o símbolo da nova clientela do setor. Ela e a filha compraram um apartamento em São Paulo, em 2010, pelo programa “Minha Casa, Minha Vida”, do governo federal. A dupla pretende mobiliar a nova residência com produtos sobmedida. “O apartamento é pequeno e precisamos aproveitar todo o espaço”, afirma a filha Jenifer Souza, 27 anos. As duas ainda têm 30 anos para pagar o imóvel e esperam que a mobília dure bastante. “Podemos até pagar um pouco mais por isso, mas vale a pena”, diz. O empresário Eder Lima, 41 anos, já conhecia o trabalho de marcenaria antes de optar por este serviço. Para ele, o que mais chamava a atenção é a qualidade do produto fabricado. “A madeira tem um bom acabamento, além de durar muito mais”, disse. Quanto ao preço, o empresário afirmou que chegou a pesquisar o valor de um guarda-roupa em um grande magazine, mas optou pelo móvel planejado por causa da pouca diferença no preço. “Paguei R\$ 3 mil em um guarda-roupa sob medida. Em uma loja de rede ele custava R\$ 2,5 mil”, fala.

#### **e) Produção**

O APL de Móveis de Maceió é basicamente composto pelos seguintes produtos: móveis planejados, móveis diversos, estofados e produtos de decoração e design, a exemplo de revestimentos para paredes e móveis, luminárias e peças decorativas para os diversos públicos, que juntos perfazem 60% do que é atualmente produzido. A produção é completada com esquadrias, guarda roupas, portas e cozinhas.

#### **f) Adensamento da cadeia produtiva**

Uma informação importante é que apenas 40% das empresas conseguem comercializar o que é produzido no mês. E quando observamos que outros 4% somente comercializam 90% do que é produzido, temos uma excelente oportunidade de melhoria para se trabalhar a comercialização, aumentando os níveis de faturamento das empresas.

Identificado por este diagnóstico a ociosidade das empresas em relação à falta de vendas, deve ser encarada como um ponto positivo já que as empresas pesquisadas na sua maioria informaram não ter este tipo de problemas.

#### **g) Camada institucional**

Estão envolvidos neste Arranjo: Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico – SEPLANDE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/AL, Federação das Indústrias do Estado de Alagoas – FIEA, sindicato e empreendedores.

#### **h) Infraestrutura do aglomerado**

Este arranjo é formado por empreendedores que direcionam suas atividades para a produção de móveis e esquadrias, agrupados por meio de sindicato. Apesar do grau de organização, este APL não possui nenhum polo ou infraestrutura comum para os envolvidos.

#### **i) Programas governamentais**

Não existem programas governamentais que sejam voltados especificamente para a cadeia moveleira. No mais, este arranjo faz parte do Programa de Mobilização para o Desenvolvimento de Arranjos e Territórios Produtivos Locais – PAPL/AL, que é um programa de estado, gerido pela Seplande com apoio do Sebrae/AL.

#### **j) Políticas públicas de corte horizontal**

Entre os programas governamentais cuja abrangência envolve o APL.

- Programa de Apoio a Competitividade as Pequenas Indústrias;
- Projeto piloto com a CAIXA para ampliação do mercado com a montagem de um decorado nos empreendimentos financiados pela CAIXA e divulgação do MóvelCard;
- Projeto de gestão de Resíduos com a doação dos Mesmos para o Núcleo de Ressocialização do Sistema Prisional.

### **3. Situação Atual do Arranjo**

### **3.1 Acesso aos Mercados Interno e Externo**

#### **a) Faturamento/ano, vendas por mercado – volume e valor – e tendência**

Essa informação está em processo de coleta de dados por meio do censo do público alvo em conjunto com o processo de georreferenciamento das unidades produtivas.

#### **b) Os segmentos de mercado das empresas do APL**

As empresas pertencem ao segmento de indústria.

#### **c) Diversificação de produtos ofertados**

As empresas oferecem produtos modelados, exclusivos e esquadrias.

#### **d) Prazo médio de entrega de pedidos**

A grande maioria das empresas tem o seu prazo de entrega dos seus pedidos em torno de 16 dias (34%) a 30 dias (26%). Neste caso, a entrega dentro do prazo previsto e acordado com o cliente é um requisito que as empresas percebem como essencial em seus processos, sendo que 92% enxergam claramente como um pré-requisito essencial, além de que 76% delas já adotam a prática nos seus critérios de atendimento.

#### **e) Perfil de distribuição do produto**

Visualizamos também que as empresas atendidas pelo projeto usam como canais de distribuição os representantes comerciais (20%) e os varejistas (16%).

#### **f) Marca do APL**

O APL Móveis Maceió e Entorno possui marca validada pelos moveleiros e que representa a atividade para parceiros e instituições fomentadoras dentro do Programa (Conforme Figura 2).

#### **g) Marca**

Cada empresa tem sua marca.

#### **h) Destino das vendas do APL segundo o local (%)**

A maioria das empresas tem seus negócios focados no público regional.

#### **i) Mercado externo**

O APL, por meio da promoção à participação de feiras e eventos fora do território estadual, permite a divulgação da indústria moveleira, facilitando o acesso ao mercado externo.

#### **j) No atendimento ao mercado nacional e ao mercado externo, as empresas do APL têm enfrentado dificuldades relacionadas a que.**

Esta informação deverá ser disposta quando houver resultado do censo do público alvo do APL.

#### **k) Onde estão localizados os principais concorrentes das empresas do APL**

A concorrência para o APL Móveis Maceió e Entorno está em Alagoas, inclusive as empresas de móveis do APL Móveis no Agreste, numa concorrência completamente sadia.

### **3.2 Formação e Capacitação**

#### **a) Perfil educacional dos trabalhadores do APL**

Quanto ao nível de escolaridade, é observado que os empresários percebem que a uma tendência, quanto maior o conhecimento adquirido, melhor o nível da gestão das organizações. Desta maneira, a pesquisa aponta, através do gráfico 2, que apenas 2 Empresas detém o ensino fundamental e 10 estão com o nível superior, ou seja, 40%, do universo de 25 pesquisadas (Gráfico 2, anexo)

#### **b) Onde os trabalhadores aprendem seu ofício**

No caso das capacitações, a maioria das empresas já implantou o 5 “Ss”, sistemas de gestão com base na ISO 9001. Entretanto, ainda existem várias empresas que não participam atualmente de capacitações promovidas pelos parceiros.

As empresas participantes afirmam que a maioria usam padrões e processos estruturados, com controles com base em requisitos definidos pelo setor. Os fornecedores são avaliados quase que na sua totalidade, mas que os colaboradores ainda não frequentam as capacitações disponibilizadas.

Ademais, os cursos são, em quase sua totalidade, feitos no território do Estado de Alagoas.

**c) Instituições que ofereçam capacitação para mão de obra existentes no Arranjo**

No Arranjo tem-se a presença forte do SESC e do SENAC quanto a capacitação de mão de obra para a atividade.

**d) Cursos ofertados pelas instituições**

Os cursos técnicos ofertados pelas instituições são:

1. Registro de Marcas e Patentes - 09/10
2. Design de Produtos - 18/10
3. Marketing Internacional - 06/11
4. Gestão de Qualidade - 13/11
5. Formação de Preço para Exportação - 20/11
6. Melhores Práticas de Gestão para Internacionalização - 07/12

**e) Demanda potencial de capacitação em termos de cursos, tamanho das turmas e periodicidade**

Essas informações estão sendo apuradas.

**f) Disponibilidade de estágios supervisionados**

Os cursos atualmente direcionados a esta atividade são técnico e, neste sentido, as aulas práticas são realizadas dentro das instituições de ensino.

**g) Número de publicações científico-tecnológicas decorrentes de parcerias entre Instituições de Ensino Superior e o APL**

Não foram identificadas.

### **3.3 Governança e Cooperação**

**a) Existência e tipos de interação e cooperação entre as empresas do Arranjo**

No Arranjo existe uma ação de um grupo de empresas para Comercialização de peças de Design que foram produzidas em conjunto e já foram registradas no INPI, agora estas empresas estão criando uma personalidade Jurídica para Comercialização das peças.

**b) Existência e tipos de interação e cooperação entre as empresas do Arranjo e instituições públicas e privadas locais**

Sindicato tem sido à base de todos os trabalhos desenvolvidos em conjunto pelos grupos de empresários. Temos dentro do sindicato, em sua maioria, algumas marcenarias que se filiaram no início do PROCOMPI – Programa de apoio a Competitividade das micro e pequenas Indústrias, desenvolvido pelo SENRAE, CNI, FIEA e IEL. Conseguimos no início deste Programa, associar 100% das empresas que participavam do mesmo, no lançamento do PAPL reunimos 50 empresas que ainda não haviam participado de nenhum programa de desenvolvimento para o Setor, e deste número já conseguimos filiar ao sindicato 80%, algumas ainda não se filiaram por estar informal, contudo, já providenciamos uma oficina para divulgação das vantagens do MEI, e com a parceria com a CAIXA, todas já demonstraram interesse na formalização e na filiação.

**c) Existência e tipos de instâncias decisórias em prol do Arranjo (governança)**

Como apoio para gerir as principais ações do Arranjo, existe o Comitê Gestor do APL, formado por empresas segmentadas dentro do Setor Moveleiro: Estofados, Móveis Sob-medida e Esquadrias.

**d) Existência de Arranjos formais entre as firmas e iniciativas associativas**

Além de existir um Comitê Gestor atuante neste APL, as relações empresariais entre os empreendedores do Arranjo (agrupados em Sindicato), já tem mais da sua totalidade adotando o PPRA e o PCMSO, sendo esta uma parceria realizada com o SESI, o que indica a capacidade de desempenhar atividades significativas para o Arranjo, juntos.

**e) Possíveis parcerias a serem desenvolvidas**

O Arranjo está se preparando para realizar o Planejamento das Ações para o ANO de 2015. A partir disso, traçaremos quais as possíveis novas parcerias.

**f) Compromisso com a melhoria de qualidade ambiental**

O Arranjo está no processo de conscientização ambiental interno, principalmente no que diz respeito ao descarte dos resíduos.

**g) Educação e conscientização ambiental**

Não há uma campanha a cerca do incentivo à consciência ambiental.

**h) Gerenciamento do impacto das empresas na comunidade de entorno**

Ainda não há gerenciamento nem dados sobre o impacto das empresas na comunidade do entorno.

**i) Relações com organizações locais**

Os empresários se relacionam com o seu entorno principalmente quanto ao relacionamento com seus fornecedores locais.

**j) Financiamento da ação social**

Não há.

**k) Construção da cidadania pelas empresas**

A estratégia de desenvolvimento econômico social do APL já pode ser tida como instrumento de construção de cidadania.

### **3.4 Investimento e Financiamento**

**a) Tendência do lucro líquido das empresas do APL**

Considerando que para os 18 meses tinha-se previsto um aumento de 20% no faturamento das empresas público alvo do projeto, observamos na última pesquisa realizada comparada com o que fora levantada no início, obteve-se um aumento de 7% no número de empresas que faturaram na faixa de R\$1.000.000,00 (Hum milhão de reais). Observou-se ainda que as demais empresas situaram-se na faixa de um faturamento máximo de até R\$3.000.000,00.

**b) Em quais áreas as empresas do APL têm investido**

Atualmente, os empresários vêm investindo na Gestão administrativa e financeira; na Gestão da produção; no Chão de Fábrica; no design de Novos produtos; e na criação de uma linha de produtos.

**c) Em quais áreas as empresas do APL tencionam investir nos próximos 5 anos**

A partir dos investimentos que estão sendo feitos, acredita-se que os próximos investimentos serão para ampliação da produção e design de novos Produtos para exportação.

**d) Demanda potencial em termos de tipo de crédito a ser ofertado e volume**

Esta informação deverá ser disposta quando houver resultado do censo do público alvo do APL.

### **3.5 Qualidade e produtividade**

**a) Capacidade instalada (ou área de produção) e respectiva utilização**

No atual cenário, 50% das pequenas empresas atendidas pelo projeto, conseguem comercializar tudo o que produzem no mesmo mês. Identificado pelo diagnóstico que cerca de 60% das pequenas empresas informaram não ter ociosidade em suas linhas de produção.

Em relação à condição de ampliação das vendas através de novos clientes e mercados, mesmo que necessitem de ampliar as suas condições de produção, cerca de 90% das empresas mencionam demonstrar interesse e ter este como objetivo principal do seu negócio.

**b) Fornecedores**

Na compra de insumos pelas empresas ocorre em 46% no estado de Alagoas, seguido pelo estado de São Paulo com 40% e nos estados do (RS, PE e PR) que aparecem com 14% das compras.

**c) Terceirização**

Não houve levantamento desta informação.

**d) Localização das firmas para as quais as fases da produção são terceirizadas**

Não houve levantamento desta informação.

**e) Certificações e selos de qualidade das empresas do Arranjo**

Não houve levantamento desta informação.

### **3.6 Tecnologia e Inovação**

#### **a) Maquinário das empresas do APL**

A dinâmica tecnológica do setor está relacionada tanto ao fluxo de inovações vindas da interação com fornecedores especializados de máquinas e matérias primas, quanto às inovações em design desenvolvidas pelas próprias empresas do setor.

Estes elementos permitem a introdução de inovações em produtos e processos produtivos e a consequente construção de vantagens competitivas. No setor moveleiro, além das inovações de caráter tecnológico, também se destacam as inovações organizacionais. Muitas empresas deste setor têm adotado estratégias que modificam a sua estrutura organizacional, gerando maior flexibilidade produtiva, redução de custos e criação de novas capacitações técnicas e de marketing.

#### **b) Origem das inovações técnicas da empresa**

Dentre as principais mudanças organizacionais destacam-se: o aprofundamento das relações de subcontratação, fazendo as empresas se concentrar em suas atividades nucleares, e o desenvolvimento de ações coletivas de caráter cooperativo com fornecedores, clientes, concorrentes ou instituições de apoio.

Quando estas inovações organizacionais são introduzidas por diversas empresas de uma mesma localidade, que concentra um número expressivo de empresas, as transformações são amplificadas, transformando esta concentração empresarial em uma Rede.

Outro elemento, que não está relacionado com as inovações tecnológicas ou organizacionais, mas está sendo cada vez mais utilizado como fonte de vantagem competitiva, é o custo da mão-de-obra.

Apesar da crescente automatização da produção, esta ainda é restrita a alguns segmentos específicos, de forma que a maioria das etapas produtivas ainda requer a utilização direta da mão-de-obra, fazendo com que esta seja um importante componente do custo da indústria. Desta maneira, alguns países emergentes, que possuem baixo custo de mão-de-obra, estão utilizando esta vantagem competitiva espúria para avançar na indústria moveleira mundial.

**c) Fontes de informação para inovação de processo**

As inovações deste arranjo, principalmente as relacionadas ao incremento no processo produtivo e de criação, são advindas de visitas técnicas e capacitações.

**d) Técnicas de gestão de produção utilizadas nas empresas do APL**

Adequação da linha de produção às inovações e processos inovativos percebidos.

**e) As coleções de modelos das empresas são baseadas em (%)**

Não houve levantamento desta informação.

**f) Fontes de informação sobre novos modelos e ideias**

Conforme elencado anteriormente, os empreendedores deste Arranjo adquirem suas informações, inclusive as relacionadas à inovação, por meio de visitas técnicas e capacitações.

**g) Inovações chave em processos**

Têm-se o Processo de integração entre design e cultura local como uma inovação chave no contexto deste APL.

**h) Demanda potencial por consultoria tecnológica e serviços**

Não houve levantamento desta informação.

**i) Número de patentes registradas decorrente da parceria entre instituições de Ensino Superior e o APL**

Ainda não há.

**j) Número de pesquisadores do meio acadêmico cedidos para atuarem com inovação de produtos e processos no âmbito do APL**

Não houve levantamento desta informação.

**k) Número de projetos tecnológicos entre o meio acadêmico e Instituições de Pesquisa Tecnológica e o APL**

Não houve levantamento desta informação.

#### **4. Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento**

### **a) Variáveis importantes para caracterização da situação atual do APL**

Citamos como variáveis importantes para caracterização da situação atual do Arranjo Produtivo a:

- Organização dos Empresários;
- Condições ambientais favoráveis;
- Infraestrutura pública e especializada do APL.

### **b) Pontos positivos e negativos do Arranjo**

Como pontos positivos do aglomerado têm:

- Fortes parcerias institucionais;
- Forte organização representativa o SINDMARC;
- Ótimas condições ambientais para o desenvolvimento da atividade;
- Boa infraestrutura pública como estradas, aeroportos, portos, rede de energia elétrica e telefonia.

Os pontos negativos estão relacionados a:

- Dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada no mercado;
- Baixo empreendedorismo dos Marceneiros;
- Cadeia produtiva deficiente, com poucos fornecedores no estado;
- Concorrência com os Modulados.

### **c) Obstáculos a serem superados: de curto, médio e longo prazos**

Os obstáculos a serem superados de curto prazo são:

- Orientar e capacitar em gestão, tecnologia e processos;
- Articular e fortalecer redes de parceiros em prol das MPE.

Os obstáculos a serem superados de médio prazo são:

- Promover a inovação nas MPE;
- Estimular a ampliação do acesso a serviços financeiros;
- Ter excelência em gestão focada em resultados.

Como obstáculos a serem superados de longo prazo têm:

- Fortalecer a cooperação entre as MPE;
- Potencializar a conquista e ampliação de mercados;
- Articular, propor e apoiar a implementação de políticas públicas;

#### **d) Desafios a serem conquistados**

- Melhoria da Competitividade das Empresas;
- Consolidação e ampliação de Mercado;
- Conhecimento e disseminação de melhorias técnicas e tecnológicas para serem aplicadas nas empresas sindicalizadas;
- Qualificação da Mão de obra;
- Fortalecer a Cooperação das Empresas.

#### **e) Oportunidades a serem conquistadas**

Pode-se apontar como principal oportunidade para o os empreendedores deste arranjo a possibilidade de expandir seu mercado para outros Estados e, posteriormente, outros países, principalmente pelo valor agregado das peças produzidas.

### **5. Resultados Esperados**

**Resultado 1** - Tipo Finalístico - Aumentar - Faturamento bruto - R\$ - Elevar em 15% o faturamento total do grupo de empresas até o final de 2013.

**Resultado 2** - Tipo Intermediário - Obter - Empresas com marca reconhecida nacionalmente. - empresas - Ter empresas com marca reconhecida em nível nacional. 02 em 2013, 02 em 2014 e 02 em 2015.

**Resultado 3** - Tipo Finalístico - Aumentar - Novos mercados - número de novos mercados - Aumentar o número de mercados atendidos pelo grupo, conquistando 2 novos mercados em dezembro de 2013, 4 até dezembro de 2014 e 6 até dezembro de 2015.

**Resultado 4** - Tipo Intermediário - Obter - Empresas com controles gerenciais implementados. - % das empresas participantes do projeto - Ter até dezembro 2015, 70 empresas com controles gerenciais implantados.

### **6. Indicadores de Resultado**

**a) Quais os indicadores utilizados para medir cada resultado que se espera alcançar**

Os indicadores de resultado são os seguintes:

- Resultado 1. Evolução de produtividade.
- Resultado 2. Empresas Reconhecidas
- Resultado 3. Número de Clientes;
- Resultado 4. Número de empresas com Controles Gerenciais

**b) Quais os métodos de medição da situação atual e da situação futura**

Através de pesquisas dos indicadores do APL, conseguimos medir a situação atual em relação ao acontecido e projetar a situação futura.

## **7. Ações Realizadas e Em Andamento**

### **Ação 1 – Divulgação**

a) Nome da Ação: Divulgação

a) Descrição: Divulgação do APL/SINDMARC e suas ações

b) Coordenação: SINDMARC – Manoel da AKY Estofados

c) Execução: SINDMARC – Andréia da Central Sindical

d) Viabilização financeira: 5.000,00.

e) Data de início: Janeiro de 2014

f) Data de término: Setembro de 2014

g) Ação relacionada ao resultado nº: 2

i) Tipologia da ação: tecnologia e inovação (incluindo o design)

### **RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS**

<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SINDMARC	5.000,00	100	5.000,00		5.000,00	100

<b>Parceiros Federais – GTP APL</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>

### **Ação 2 – Logo para o APL**

- a) Nome da Ação: Criar logomarca para o APL
- b) Descrição: Criar logomarca do APL Móveis de Maceió e Entorno
- c) Coordenação: Complementto D - Daniel
- d) Execução: Complementto D - Daniel
- e) Viabilização financeira: 5.000,00.
- f) Data de início: Outubro de 2013
- g) Data de término: Dezembro de 2013
- h) Ação relacionada ao resultado nº: 2
- i) Tipologia da ação: tecnologia e inovação (incluindo o design)

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SINDMARC	5.000,00	100	5.000,00		5.000,00	100

<b>Parceiros Federais – GTP APL</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>

### **Ação 3 – Consultoria 5s**

- a) Nome da Ação: Realizar consultoria 5S e gestão de resíduo
- b) Descrição: Realizar Consultoria de Gestão da qualidade ambiental
- c) Coordenação: SINDMARC
- d) Execução: Sebrae
- e) Viabilização financeira: Sebrae e Sindmarc
- f) Data de início: julho 2014
- g) Data de término: setembro 2014
- h) Ação relacionada ao resultado nº: 4
- i) Tipologia da ação:

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SINDMARC	1.000,00	100	1.000,00	100	1.000,00	
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Sebrae	3.000,00	100	3.000,00	100	3.000,00	100

### **Ação 4 – Mostra de design alagoano**

- a) Nome da Ação: Realizar uma mostra de design alagoano
- a) Descrição: Realização de uma mostra de design alagoano para promover os produtos do Arranjo Produtivo
- b) Coordenação: SINDMARC
- c) Execução: SEBRAE
- d) Viabilização financeira: SEBRAE
- e) Data de início: janeiro 2014
- f) Data de término: maio de 2014
- g) Ação relacionada ao resultado nº: 3
- i) Tipologia da ação: acesso aos mercados interno e externo

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SINDMARC	40.000,00	100	40.000,00	100	40.000,00	100
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SEBRAE	80.000,00	100	80.000,00	100		100

#### **Ação 5 – Missões**

- a) Nome da Ação: Participar de feira do setor moveleiro - (Missões)
- b) Descrição: Participação de feiras Internacionais – Salão de Móveis de Milão
- c) Coordenação: SINDMARC - Manoel
- d) Execução: Sebrae, FIEA e Prefeitura de Maceió
- e) Viabilização financeira:
- f) Data de início: abril 2014
- g) Data de término: abril de 2014
- h) Ação relacionada ao resultado nº: 3
- i) Tipologia da ação: acesso aos mercados interno e externo, formação / capacitação , governança e cooperação, tecnologia e inovação (incluindo o design) .

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>

Prefeitura Municipal de Maceió	30.000,00	100	30.000,00	100	30.000,00	100
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SEBRAE	85.720,00	100	85.720,00	100	85.720,00	100
FIEA	45.000,00	100	45.000,00	100	45.000,00	100

## 8. Ações Previstas

### Ação 1 - Curso para acabamento de móveis .

- a) Nome da Ação: Realizar Curso de acabamento em móveis de madeira.
- b) Descrição: Curso de acabamento em móveis de madeira, incluindo corte de chapa e fita de borda.
- c) Coordenação: SINDMARC - Ronilvo
- d) Execução: Madeiras do Brasil - James
- e) Viabilização financeira: Madeiras do Brasil
- f) Data de início: julho de 2014
- g) Data de término: agosto de 2014
- h) Ação relacionada ao resultado nº:4
- i) Tipologia da ação: qualidade e produtividade

RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS						
Parceiros Locais	Previsto R\$	%	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%

Madeiras do Brasil	25.600,00	60	25.600,00	60	25.600,00	60
--------------------	-----------	----	-----------	----	-----------	----

## **Ação 2 – Participação da Mercomóveis e Visitas técnicas .**

- a) Nome da ação: Participa da Mercomóveis e Realizar Visita técnica ao CETEMO em Bento Gonçalves/RS
- b) Descrição: Participar da Mercomóveis e rodada de Negócios para exportação
- c) Coordenação: Centro Internacional de Negócios – CIN – Dielze Melo
- d) Execução: CIN e SINDMARC – Dielze e Manoel
- e) Viabilização financeira: SEBRAE e FIEA
- f) Data de início: agosto de 2014
- g) Data de término: agosto de 2014
- h) Ação relacionada ao resultado nº: 3
- i) Tipologia da ação: acesso aos mercados interno e externo

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
FIEA	25.000,00	100	25.000,00	100	25.000,00	100
Sebrae	10.000,00	80	10.000,00	80	10.000,00	80

## **9. Gestão do Plano de Desenvolvimento**

A gestão do plano de desenvolvimento do APL é executada pelo gestor e pelo grupo gestor do APL formado por representantes das organizações associativas e por representantes das instituições parceiras. O grupo gestor do APL reúne-se frequentemente para discussão das ações em andamento, avaliação e decisão sobre a implementação do plano de ação.

## 10. Acompanhamento e Avaliação

Os mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados integram toda a execução do Programa. Estruturam-se a partir das atividades de gestão/ coordenação da execução das ações previstas, segundo as etapas do Programa. Esses mecanismos de monitoramento são desenvolvidos num processo de acompanhamento contínuo e sistemático, mediante a produção de informações periódicas sobre a implementação das ações previstas. Para realizar o processo de monitoramento a Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico – Seplande elaborou uma metodologia de monitoramento que se dá, dentro do escopo do Arranjo. Desse modo, as ações são avaliadas mensalmente nas reuniões das Câmaras Temáticas. Essas Câmaras têm o objetivo de identificar oportunidades de desenvolvimento de atividades e analisar propostas, normas técnicas e emitir pareceres, e em sua composição são consideradas a natureza técnica do assunto de sua competência, a finalidade dos órgãos ou entidades representadas com membros de formação. Tendo as seguintes funções:

- Orientar o planejamento das demandas dos APLs;
- Propiciar o conhecimento e facilitar a transferência de inovações técnicas;
- Propiciar a interação entre gestores, parceiros e monitores, a fim de que sejam definidas estratégias que direcionem as ações da Câmara.

Cada Câmara Temática será composta por representantes das entidades parceiras do programa, sendo elas:

- Câmara Temática de Acesso Financeiro e Gestão;
- Câmara Temática de Capacitação, Qualificação e CTI;
- Câmara Temática de Infraestrutura;
- Câmara Temática de Marketing e Comercialização.

Continuando o processo de monitoramento, dentro do PAPL existem hoje três monitores, sendo cada um responsável por monitorar um grupo de 6 arranjos. Esses monitores têm as seguintes funções:

- Monitorar ações e projetos em conjunto com os gestores dos APLs de sua responsabilidade;

- Levantamento das informações referentes aos APLs sob sua responsabilidade;
- Promover encontros e reuniões com gestores para coletar dados sobre andamento das ações;
- Promover reuniões com os gestores para e resultados de indicadores/ações juntos as setoriais;
- Alimentar sistema de informações gerenciais;
- Alimentar software de indicadores do PAPL;
- Acompanhar taxonomia de indicadores;
- Elaborar os relatórios de gerenciamento dos APLs;
- Propor ações e políticas que promovam melhorias nos APLs atendidos;
- Realizar análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados;
- Identificar entraves e gargalos e apresentar suporte na solução;
- Monitorar o cumprimento dos prazos das ações pelos gestores e setoriais;
- Realizar visitas nos territórios, quando necessário;
- Subsidiar a elaboração de projetos em conjunto com o setor responsável desta superintendência;
- Organizar as reuniões e coordenar as ações da respectiva Câmara Temática do Conselho Deliberativo do PAPL.

Já no que diz respeito à avaliação de resultados, devemos considerar aqueles relativos aos ganhos do empresário/produtor. Considerando que a metodologia do Programa prevê a construção de planos e acordos em conjunto com os atores locais e parceiros institucionais, a avaliação, à partir dos Resultados Finalísticos e Intermediários estabelecidos nos Planos de Ação de cada APL se basearão no Sistema de Gestão de Informações que será disponibilizado pela SEPLANDE e no Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (disponível no site: [www.sigeor.sebrae.com.br](http://www.sigeor.sebrae.com.br)). Assim os instrumentos previstos para avaliação serão:

- Sistema de Gestão de Informações (SEPLANDE) e SIGEOR (SEBRAE);
- Estabelecimento das metas por Arranjo/Território através dos planos e acordos;
- Estabelecimento de cada Arranjo/Território, por meio de pesquisa junto aos grupos de empresas/ produtores envolvidos no local;
- Medição dos resultados no grupo de empresas/produtores, após 12 meses de execução do projeto.



## **Referências**

FIEA, JUCEAL, FORNECEDORES. Junta Comercial de Alagoas - 2012.

Federação das Indústrias do estado de Alagoas; 2013.

## Anexos

Figura 1: Mapa do território do APL Móveis Maceió e Entorno.

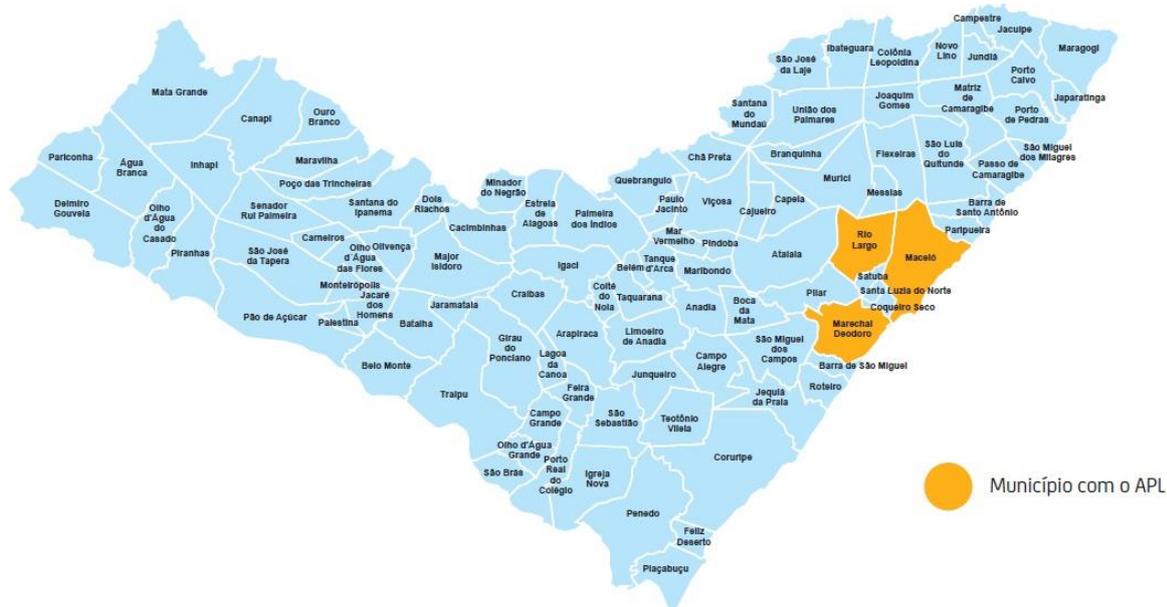


Figura 2: Logomarca APL Móveis Maceió e Entorno

