



# **A governança em aglomerações produtivas: uma análise sobre o setor cerâmico de Campos dos Goytacazes**

**Edson Terra Azevedo Filho<sup>1</sup>  
Alcimar das Chagas Ribeiro<sup>2</sup>**

## **Resumo**

A proposta deste trabalho é investigar o modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes, buscando verificar se o mesmo efetivamente contribui para o desenvolvimento deste arranjo. Esta iniciativa está fundamentada na percepção de que aglomerações de empresas se configuram como uma importante estratégia de geração de competitividade. Porém, parte-se da premissa de que a governança é um mecanismo fundamental para o seu sucesso. A metodologia adotada para atingir o objetivo proposto consistiu em um estudo de caso exploratório a respeito do nível de desempenho da governança, analisando-se seus elementos estruturais, ações implementadas e a percepção dos empresários. Através da análise dos resultados concluiu-se que apesar de se tratar de um processo em evolução, o modelo de governança adotado efetivamente contribui para o desenvolvimento da referida aglomeração.

**Palavras-chave:** Aglomerações Produtivas; Governança; Competitividade; Setor Cerâmico.

---

*Recebimento: 21/4/2010 • Aceite: 20/7/2010*

1 Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. Av. Pelinca, 245 Bl 08 Ap 104. Campos dos Goytacazes – RJ. CEP 28.035-053. Email: edsonterrafilho@gmail.com.

2 Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. Av. Alberto Lamego, 2000. Campos dos Goytacazes – RJ. CEP: 28013-600. Email: alcimar@uenf.br.

## **Governance in clusters: an analysis of ceramic sector in Campos dos Goytacazes**

### **Abstract**

The purpose of this study is investigate the governance model adopted by the ceramic's cluster in Campos dos Goytacazes and if it effectively contributes to the development of this cluster. This initiative is based on the perception that agglomerations of firms act as an important strategy for generating competitiveness. However, it starts from the premise that governance is a fundamental mechanism for its success. The methodology adopted to achieve this purpose consisted of an exploratory case study about the performance level of governance, analyzing its structural elements, actions implemented and the perception of entrepreneurs. By analyzing the results it was concluded that although it is an evolving process, the governance model adopted effectively contributes to the development of that agglomeration.

**Keywords:** Clusters; Governance; Competitiveness; Ceramic Industry.

## Introdução

A tendência cada vez mais acentuada de um mundo sem fronteiras, em função principalmente do constante avanço da globalização econômica, traz para o cotidiano muitas mudanças e principalmente para o mundo corporativo, que para alcançar o almejado sucesso, necessita desenvolver diferenciais competitivos que lhe garantam a sobrevivência e sustentabilidade (LASTRES; CASSIOLATO, 1998).

O sucesso empresarial consiste na criação e manutenção de vantagens competitivas que propiciem às empresas prolongado poder no mercado, de modo a ocuparem posições privilegiadas em seus setores de atuação (FLECK, 2004). Neste contexto, evidencia-se a importância da busca por melhores níveis de competitividade por parte das organizações.

De acordo com Porter (1993), a competitividade pode ser entendida como a capacidade de obter lucratividade e gerar valor a custos iguais ou inferiores aos de seus concorrentes e estaria ligada a alguns conjuntos específicos de fatores como: intensidade e adaptação de tecnologias ao negócio da empresa, custos e condições de obtenção de recursos, nível de diferenciação, economias de escala e fatores externos (HARRISON; KENNEDY, 1997).

As mudanças no ambiente competitivo trazem novas demandas por eficiência, qualidade e flexibilidade para as organizações e mais recentemente, um novo requisito essencial para o sucesso surge: a inovação (MAXIMIANO; SBRAGIA; KRONER, 1997).

A inovação passa então a participar de forma mais consistente do ambiente corporativo e pode ser considerada como um dos fatores básicos para o desenvolvimento do nível de competitividade econômica sustentável (SEBRAE, 2003), à medida que torna as empresas capazes de se diferenciarem de seus concorrentes.

A capacidade de gerar inovações tem sido identificada consensualmente como fator chave do sucesso de empresas e nações (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003) e, em função da emergência deste novo paradigma empresarial, o desenvolvimento das capacidades inovativas se tornou necessário e dependente de consideráveis investimentos por parte das empresas.

Como consequência, em vários setores, os gastos anuais em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das empresas líderes já são maiores que seus investimentos em capital fixo.

Neste sentido, a tendência é que as grandes corporações predominem no mercado, em função de uma maior capacidade de

estruturação e aplicação de recursos em desenvolvimento tecnológico, aumentado assim, suas chances de estabelecer diferenciais competitivos e buscar seu espaço no mercado de uma forma mais consistente (LASTRES; CASSIOLATO, 1998).

Porém, como se inserem as micro e pequenas empresas (MPEs) neste contexto de grandes corporações, alta competição e da necessidade de elevados níveis de investimentos?

De acordo com a análise efetuada por Pedrazzi e Vieira (2008, p. 1), 68,28% dos trabalhadores do Brasil estão nas MPEs e 43,63% do faturamento bruto da produção industrial são provenientes destas empresas, demonstrando assim sua importância no âmbito econômico-social brasileiro.

As MPEs, contudo, de acordo com um amplo estudo realizado pelo IBGE (2003), apresentam certas características como: baixo volume de capital empregado, altas taxas de mortalidade, baixo acesso a financiamentos e baixo investimento em inovação tecnológica, que não lhes conferem condições ideais de se estruturarem para enfrentar um mercado tão competitivo como citado anteriormente.

Apesar do ambiente turbulento no qual se inserem as MPEs, surgem então as aglomerações produtivas como uma importante alternativa econômica e social que vêm apresentando consistentes resultados para o sucesso principalmente destas empresas em muitos países e mais recentemente no Brasil (STAINSACK, 2006).

Porém, de modo que as aglomerações produtivas se tornem efetivos mecanismos de geração de competitividade para as empresas que as formam, é fundamental o estabelecimento de um sistema de governança para mobilizar os atores e direcionar todos os esforços para a busca de objetivos coletivos de desenvolvimento e evolução (SUZIGAN; GARCIA & FURTADO, 2002).

Desta forma, o objetivo principal deste trabalho consiste em efetuar uma investigação sobre o modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes, buscando verificar através da análise de determinados fundamentos, se o modelo de governança vigente efetivamente contribui para o desenvolvimento da aglomeração produtiva em questão.

### **As aglomerações produtivas**

A organização produtiva em aglomerações tem-se mostrado como importante alternativa econômica capaz de oferecer condições para que principalmente as micro e pequenas empresas (MPEs) consigam desenvolver melhores níveis de competitividade.

Atualmente os arranjos produtivos locais se destacam por oferecerem principalmente às micro e pequenas empresas que o compõem, maiores chances de sucesso, além de serem considerados como importante mecanismo de desenvolvimento regional, em função da elevação do nível de emprego e renda destas localidades onde as aglomerações se instalam (LEITE; LOPES; SILVA, 2009, p. 68).

Um fato importante a ressaltar é que nesta nova abordagem econômica, uma das suas principais características está associada à presença de pequenas empresas, contemplando assim as organizações que são objeto deste estudo (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Segundo Stainsack (2006), apesar da ampla discussão acadêmica sobre concentração industrial e competitividade, desde Marshall (CHIOCHETTA; HATAKEYAMA, 2007), passando pelos estudos de Porter (1993) com a apresentação do conceito de cluster e a descrição da experiência italiana com seus distritos industriais, a experiência brasileira na organização de cluster é bastante recente.

Um conceito sobre estes arranjos mais amplamente difundido foi cunhado pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist), coordenada pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que trata as aglomerações produtivas como sistemas locais de produção e inovação, conceituando-os como:

Aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Incluem não apenas empresas, mas também outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento, promoção e financiamento (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p. 3).

O importante é compreender que a cooperação é a chave para a geração da sinergia para obtenção de vantagens competitivas e que, dificilmente, estas empresas a obteriam se estivessem atuando isoladamente.

É importante ressaltar que conforme o conceito de aglomerações produtivas estabelece, sua estrutura organizacional é formada por empresas, mas também por outras organizações que, através da interação e criação de fortes vínculos institucionais, oferecem suporte e apoio ao desenvolvimento da aglomeração.

Apesar destas aglomerações receberem os mais diversos nomes como: arranjos produtivos locais (APL), segundo o SEBRAE e outros órgãos governamentais; clusters, tipologia que ganhou muita força com os estudos de Porter (1993); sistemas produtivos locais (SPL) de acordo com a REDESIST, entre outros, utilizaremos a denominação de aglomerações produtivas, de modo a propositadamente não abordar as diferenças de conceitos existentes a respeito destes arranjos, já que este não é o objetivo central do trabalho.

Apesar da grande representatividade desses arranjos, reconhecidos como importantes agentes de desenvolvimento sócio econômico, um fator considerado como primordial para o seu sucesso é o bom desempenho de sua governança, tema sobre o qual se materializa o foco do presente trabalho.

Em função do nível de complexidade das relações entre os atores que compõem as aglomerações e da multiplicidade de interesses, é de fundamental importância que exista um forte sistema de coordenação e liderança que direcione todos os esforços para um objetivo comum, que é o crescimento e desenvolvimento destes arranjos (IACONO; NAGANO, 2007).

Desta forma, Suzigan, Garcia e Furtado (2007) definem governança como um dos aspectos mais complexos dentre os que caracterizam a dimensão espacial das atividades produtivas e inovativas.

E como explicita Hasenclever *et al.* (2003), dificilmente as estruturas de governança se desenvolvem espontaneamente, portanto se torna necessário que seja atribuído à construção deste processo, muita atenção por parte dos componentes dos arranjos, em função de sua importância e complexidade.

### **A governança em aglomerações produtivas**

Apesar da grande importância das aglomerações produtivas para a sociedade, o sucesso do arranjo normalmente não ocorre por acaso, portanto é necessário que exista um forte nível de organização e coordenação das instituições que compõem o aglomerado, para que os objetivos coletivos de desenvolvimento e crescimento sejam alcançados.

Neste ponto é que entra a importância da governança em criar elos entre os atores que compõem a aglomeração, pois como ela trata de aspectos institucionais deste sistema, o papel de cada componente e o relacionamento entre as organizações e instituições é de fundamental importância para seu sucesso (LIM, 2006).

A governança em aglomerações produtivas pode ser definida como: ações coletivas dos atores que compõem o arranjo, com o objetivo de desenvolvê-lo, através da construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (GILSING, 2000).

E apresentando uma definição mais abrangente:

Entende-se a governança em aglomerações produtivas como a capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou aglomeração produtiva local. (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, p.1).

Apesar de existirem diversas abordagens a respeito da análise da governança em aglomerações produtivas, este trabalho será direcionado para as formas de governança locais como fator de desenvolvimento do sistemas produtivos com baixos níveis de assimetrias de poder, cujos autores principais desta linha de pensamento são: Gereffi (1994), Markusen (1995), Storper e Harrison (1991) e Humphrey e Schmitz (2000) (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

### **2.2.1 Fatores fundamentais para a estruturação de um modelo de governança**

As aglomerações produtivas ao almejarem o sucesso e desenvolvimento, devem cuidar para que a governança seja norteadada por determinados fatores que lhe propiciem um ambiente de maior desempenho.

De acordo com o trabalho desenvolvido por Azevedo Filho e Ribeiro (2009), existem fundamentos essenciais que além de permear o relacionamento entre as organizações, devem direcionar as ações e posicionamentos estratégicos da aglomeração produtiva, de modo a favorecer o processo de governança. Desta forma, serão apresentados a seguir importantes fatores fundamentais para a estruturação e desenvolvimento da governança:

Antes de qualquer consideração é preciso deixar claro que a questão da governança em aglomerações produtivas só se estabelece, quando as organizações buscam não somente se apropriar das vantagens competitivas locais decorrentes de economias de escala, mas

também de implementar e desenvolver ações conjuntas, de modo a buscar a eficiência coletiva (SCHMITZ; NADVI, 1999).

O interesse na formação da governança normalmente surge através de lideranças locais, que estimulam a formação de associações entre os empresários e a própria construção da estrutura da governança local. Entende-se como estrutura, as organizações que farão parte formalmente da governança.

A estruturação da governança ocorre normalmente com a formação de um conselho que conta com a participação das organizações que compõem o arranjo, “tendo como objetivos fundamentais unir as organizações de forma articulada e cooperada, evitando assim ações divergentes e a dispersão de esforços” (STAINSACK, 2006). Desta forma, o conselho assume a função de catalisador “do processo de desenvolvimento local por meio de ações de fomento à competitividade e de promoção do conjunto das empresas.” (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002, p. 10).

Após iniciada esta etapa, um fator de grande importância é que a governança seja local, isto é, a estrutura física onde as decisões a respeito da governança são tomadas, deve estar alocada no arranjo, em função de uma maior proximidade e conhecimento da realidade local (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Deve-se ressaltar que cada aglomeração pode envolver diferentes atores, além de refletir formas diferenciadas de articulação, níveis de desenvolvimento, governança e enraizamento, portanto não existe um modelo genérico de governança que possa ser implantado (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

Em se tratando de relacionamentos entre organizações, para que a governança tenha maiores chances de sucesso, de acordo com o conceito de aglomerações produtivas, é fundamental a presença de diversos tipos de organizações, que sejam capazes de mobilizar e liderar os componentes do arranjo, oferecendo o suporte necessário para o desenvolvimento das empresas e conseqüentemente de toda a aglomeração (VILLELA *et al.*, 2004). Porém, este mesmo autor ressalta que a construção da governança deve ser participativa, sendo elaborada a partir do consenso das necessidades e possibilidades de todos os atores envolvidos.

Além da exigência de um alto nível de comprometimento, um importante fator destacado pela literatura sobre aglomerações produtivas de sucesso, é o nível de integração das instituições e a coesão da governança, pois como esta visa em sua essência se articular para a promoção do desenvolvimento do arranjo é necessário um

grande envolvimento e integração destes atores para que os objetivos da aglomeração produtiva sejam atendidos (CIANFERONI, 1993).

Por fim, considerando que cada aglomeração produtiva possui características únicas, antes de iniciar o processo de implantação da governança em aglomerações produtivas, devem ser efetuadas análises com o objetivo de conhecer melhor o arranjo e levar em consideração uma série de fatores que condicionam a governança local.

Os autores que oferecem um excelente trabalho neste aspecto é Suzigan, Garcia e Furtado (2007), que incluem como condicionantes os seguintes fatores: a estrutura de produção, número e porte de empresas; a natureza do produto; a forma de organização da produção; a forma de inserção comercial das empresas; o contexto social, cultural e político; entre outros.

Estas avaliações têm como objetivo fornecer um maior número de informações possíveis a respeito do arranjo, de forma a direcionar as ações de estruturação da governança.

### **Principais ações implementadas pela governança para o sucesso das aglomerações produtivas**

O papel da governança é fundamental para a construção de vantagens competitivas, troca de conhecimentos e experimentação de novas formas de aprendizagens capacitadoras, para lidar com a complexidade da dinâmica de mercado (VILLELA *et al.*, 2004).

Portanto, a partir do momento em que a estrutura da governança é formada e já se conhece com maior profundidade o contexto no qual a aglomeração está inserida, a mesma deve cumprir o seu papel de efetivamente conduzir o arranjo ao sucesso, através da implementação de ações que visam cuidar dos seus interesses coletivos.

Para consolidação e desenvolvimento de uma aglomeração produtiva, é necessário um plano de ação coletiva, com a identificação dos fatores dificultadores, gargalos, pontos críticos, entraves e pontos de ineficiência das empresas, vislumbrando também facilidades e ganhos resultantes destas ações (IPARDES, 2004).

Desta forma serão elencadas abaixo as principais ações que são implantadas por estruturas de governança de aglomerações produtivas de sucesso:

Segundo Villela *et al.*(2004), uma das principais funções da governança é a elaboração de um planejamento estratégico que definirá quais ações serão implementadas para o alcance dos objetivos da aglomeração. E neste ínterim, deve também informar aos

componentes da aglomeração todos os passos que estão sendo planejados, além do andamento dos projetos.

A governança deve ressaltar aos empresários e organizações, que toda ação deve sempre buscar atender os objetivos comuns estipulados para desenvolvimento do arranjo, mostrando que qualquer iniciativa individual coloca em risco todo o trabalho de governança. Este fato pode ocorrer caso uma empresa atue de forma isolada, e assim não aproveite as vantagens competitivas que são geradas pela formação do arranjo, além de enfraquecer a imagem corporativa da aglomeração produtiva (DEZI; SCHIAVONE, 2004).

De acordo com a abordagem proposta por Suzigan, Garcia e Furtado (2002), as ações da governança devem apoiar:

- A participação das empresas nos programas implantados pela governança;
- O desenvolvimento tecnológico e a intensificação de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas empresas;
- A construção e desenvolvimento de centros coletivos, tecnológicos e de formação de recursos humanos;
- O desenvolvimento comercial das empresas;
- A implantação de programas de gestão empresarial e da qualidade;

É importante também para o desenvolvimento da governança, que sejam instituídas reuniões periódicas com o objetivo de reunir todos os atores que compõem a aglomeração produtiva com objetivos diversos, entre eles o de incentivar a cooperação e o fortalecimento do relacionamento, além de ser um momento ideal para disseminar informações entre os componentes (VILLELA *et al.*, 2004).

Visser (2004) resalta que as ações da governança devem estar focadas em: inovação (produtos, processos, organização, serviços); treinamento e formação; incentivar a busca de mercados externos (propagação geográfica e penetração de mercados finais); marketing e promoção (em sintonia com o mercado) e infra-estrutura.

Outra importante função da governança segundo Nadvi (2008) é buscar a adequação do arranjo a certas normas e regras calcadas em princípios da sustentabilidade e responsabilidade fiscal e social, de modo que o mesmo atue sob a égide de padrões internacionais de trabalho, facilitando assim o acesso aos principais mercados regionais e globais. Pode-se destacar o caso de uma grande empresa de material esportivo que teve sérios problemas ao contratar os serviços de uma aglomeração produtiva do Paquistão que não seguia normas básicas de responsabilidade socioambiental (NADVI, 2008).

A ação que também, de acordo com a literatura, traz bons resultados para a governança em aglomerações produtivas, é a contratação de um agente coordenador para auxiliar na estruturação de um modelo de governança, que deve representar o arranjo e conduzir seus interesses para o desenvolvimento, através da coordenação de ações e iniciativas coletivas locais (SUZIGAN, GARCIA, FURTADO, 2007).

E finalmente, mas não de forma menos importante, após o planejamento das ações propostas pela governança, é necessário que sejam controlados os resultados destas ações, pois apesar da difícil tarefa de tentar medir o desempenho da governança, é de suma importância que a execução das ações planejadas sejam acompanhadas e corrigidas, mantendo o rumo do arranjo produtivo em busca dos objetivos (LIM, 2006).

Foram citados diversas abordagens de renomados autores nacionais e internacionais a respeito das principais ações que a governança deve implementar para o sucesso das aglomerações. Apesar de existirem uma infinidade de ações, todas são voltadas à indução ou reforço dos processos de aprendizado coletivo, à criação de condições favoráveis à instituição de *networkings* tecnológicos e outras formas de cooperação entre empresas e instituições locais, além de todo um direcionamento comercial e tecnológico, assim como o controle dos resultados obtidos pelas ações executadas.

## O setor cerâmico

A cerâmica é o material artificial mais antigo produzido pelo homem, do grego "kéramos", "terra queimada" ou "argila queimada" é um material de grande resistência, sendo frequentemente encontrado em escavações arqueológicas (ANFACER, 2007).

De acordo com estudos arqueológicos recentes, têm-se conhecimento da existência de utensílios cerâmicos a partir do período pré-neolítico (25000 a.C.) e de materiais de construção, como tijolos, telhas e blocos, por volta de 5000 a 6000 a.C. Foram encontradas peças cerâmicas elaboradas com argila que datam de 4000 a.C., elaboradas com formas bem definidas, porém não utilizando o processo tradicional de queima das mesmas (SEBRAE, 2004).

No Brasil, antes mesmo do seu descobrimento, atividades cerâmicas já eram desenvolvidas pelos índios, porém de forma bastante rudimentar. Com a chegada dos portugueses, foram introduzidas mudanças com o objetivo do ganho de produtividade como a melhoria das estruturas das olarias e uma melhor seleção da mão de

obra utilizada para a atividade, em relação principalmente à habilidade manual (BARBOSA, 2008).

De acordo com dados da ANFACER (2007), os cinco maiores *players* globais da indústria cerâmica no mundo são a China, a Espanha, o Brasil aparece como o terceiro maior produtor, seguido por Itália e Índia.

O segmento cerâmico no Brasil possui grande importância para a economia, representando 1% do PIB e fazendo do Brasil o quarto maior exportador de produtos cerâmicos do mundo (BUSTAMANTE; BRESSIANI, 2000). O setor cerâmico é composto principalmente de micro e pequenas Empresas (MPEs), com gestão familiar que utilizam geralmente tecnologias rudimentares (DUAILIBI FILHO; CARVALHO, 2002).

A produção cerâmica é a atividade de fabricar artefatos a partir da argila, que através de suas propriedades de plasticidade, ao ser misturada com determinados níveis de água, permitem a modelagem dos produtos cerâmicos. Após a modelagem, os produtos são submetidos ao processo de secagem e posteriormente à queima, que atribuem aos mesmos, características de resistência e rigidez (BARBOSA, 2008).

As referidas propriedades permitem que os produtos cerâmicos sejam utilizados na construção civil, na fabricação de utensílios que remontam milhares de anos como vasilhames, pratos, copos, entre outros. A cerâmica também é utilizada nas artes plásticas e até mesmo em indústrias de tecnologia de ponta como a eletroeletrônica (BARBOSA, 2008).

De acordo com dados da Associação Nacional da Indústria Cerâmica (ANICER), no Brasil o setor cerâmico promove a geração de 400 mil empregos diretos e outros 1,25 milhões de indiretos com um faturamento anual de R\$ 6 bilhões. Estima-se que existam cerca de 11.000 unidades produtivas, com média de 25 a 30 empregados, que movimentam cerca de 60.000.000 toneladas de matérias primas ao ano, com reflexos diretos nos sistemas logísticos e no meio ambiente (BUSTAMANTE; BRESSIANI, 2000).

O segmento de cerâmica estrutural compreende ampla variedade de produtos utilizados principalmente na construção civil, tais como telhas, blocos cerâmicos (tijolos e lajotas) e tubos cerâmicos (manilhas), agregados leves, além de cerâmicas diversas para fins ornamentais, culinários e outros.

O desenvolvimento do setor cerâmico brasileiro está diretamente relacionado com o desempenho da construção civil, que é

altamente influenciado pela economia nacional, principalmente no que tange ao nível de disponibilidade de renda e em termos de políticas de financiamento habitacional e de incentivos de desoneração tributária (BARBOSA, 2008).

De acordo com levantamentos efetuados no banco de dados SIDRA (Sistema IBGE de Recuperação Automática), existem no Brasil cerca de 12.218 estabelecimentos fabricantes de produtos cerâmicos, distribuídos pelas regiões brasileiras conforme a apresentação do Quadro 1.

**Quadro 1:** Distribuição de estabelecimentos cerâmicos pelas regiões brasileiras

Região	Número de Estabelecimentos	Participação Percentual
Sudeste	5095	41,7%
Sul	3695	30,2%
Nordeste	1915	15,7%
Centro-Oeste	934	7,6%
Norte	579	4,7%

Fonte: Dados extraídos do SIDRA/IBGE (2005)

A partir dos dados mostrados no Quadro 1, pode-se perceber a representatividade principalmente da Região Sudeste brasileira, que é a região que mais apresenta estabelecimentos fabricantes de produtos cerâmicos cadastrados no referido sistema do IBGE.

Desta forma, de modo a oferecer a oportunidade para uma breve análise comparativa entre algumas das principais aglomerações produtivas do Sudeste brasileiro, serão apresentadas no Quadro 2, informações referentes ao número de empregos e estabelecimentos de cidades mais representativas desta região, que são referência na fabricação de produtos cerâmicos em seus respectivos Estados.

**Quadro 2:** Informações sobre municípios fabricantes de produtos cerâmicos da região Sudeste

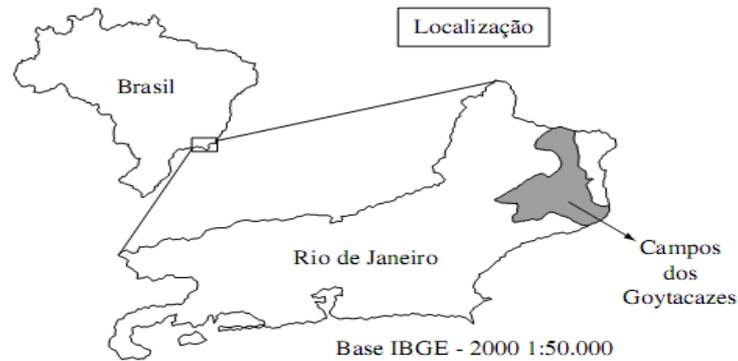
Município	Estado	Total de Empregos	Total de Estabelec.
Campos dos Goytacazes	RJ	2.212	124
Três Rios	RJ	670	32
Colatina	ES	644	12
Belo Horizonte	MG	1109	25
Governador Valadares	MG	672	45
Jundiaí	SP	2.902	12
Campinas	SP	2.864	110
Tatuí	SP	1.676	68

Fonte: Adaptado de Suzigan (2006)

## A aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes

O Estado do Rio de Janeiro possui como um dos principais expoentes do setor cerâmico nacional a região Norte Fluminense, mais precisamente a cidade de Campos dos Goytacazes, conforme apresentada na Figura 1.

**Figura 1:** Localização do município de Campos dos Goytacazes



Fonte: Ramos, Alves e Alexandre (2006)

A cidade de Campos, como normalmente é chamada, está a aproximadamente 280 km da capital do estado, possui uma área de 4.037 km<sup>2</sup> e uma população de 426.154 habitantes (IBGE, 2009).

Esta região apresenta determinados requisitos que confirmam a existência de uma aglomeração produtiva, pois além de suas empresas estarem geograficamente próximas, suas operações são voltadas para a mesma atividade produtiva, a indústria cerâmica.

O principal fator que possibilitou a formação desta aglomeração produtiva é a abundância de matéria-prima para os produtos cerâmicos, que no caso específico da região de Campos dos Goytacazes, em função de características geológicas, apresenta sedimentos argilosos com características muito propícias à produção da cerâmica vermelha (RAMOS; ALVES; ALEXANDRE, 2006).

A economia de Campos possui como principal destaque a exploração de petróleo na Bacia de Campos, que é responsável por 80% da produção nacional de petróleo e 40% de gás natural, porém merecem destaque também os setores sucroalcooleiro e o cerâmico. De acordo com o Sindicato dos Ceramistas (SICCC), a aglomeração é

formada por cerca de 120 cerâmicas, das quais apenas 76 estão sindicalizadas.

A atividade cerâmica constitui uma importante fonte de receita tributária para o município, sendo responsável pela geração de um número expressivo de postos de trabalho e também pela formação de um grande número de estabelecimentos ligados à fabricação e comercialização de produtos cerâmicos, de acordo com os dados apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3:** Número de empregos e estabelecimentos relacionados à atividade cerâmica

Nº de Empregos relacionados à Atividade Cerâmica	Nº de Estabelecimentos Fabricantes de Produtos Cerâmicos
2.212	124

Fonte: Adaptado de Suzigan (2006)

Buscando evidenciar a importância do setor em relação às fontes de renda para os trabalhadores, de acordo com levantamentos efetuados na base de dados do Ministério do Trabalho e Emprego, foram encontradas as remunerações médias de admissão de duas ocupações relacionadas diretamente à atividade cerâmica da região de Campos dos Goytacazes, que serão apresentadas no Quadro 4.

**Quadro 4:** Remunerações de ocupações relacionadas diretamente à atividade cerâmica da cidade de Campos dos Goytacazes

Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)	Descrição	Remuneração Média de Admissão em 2009
828110	Oleiro (fabricação de tijolos)	R\$ 500,25
820205	Supervisor de fabricação de produtos cerâmicos, porcelanatos e afins	R\$ 1.103,00

Fonte: Dados extraídos do CAGED/MTE

É importante ressaltar que a ocupação mais representativa envolvida na atividade cerâmica é o oleiro, já que praticamente para cada empresa cerâmica da região, existe normalmente um e no máximo dois supervisores para um grande número de oleiros.

Com o objetivo de demonstrar a representatividade da atividade cerâmica perante aos principais setores que compõem a economia da cidade de Campos dos Goytacazes, foram efetuadas pesquisas em diversas bases de dados, inclusive com datas distintas, já que não foram encontradas informações consolidadas que atendessem os objetivos do estudo.

De acordo com a classificação do Ministério do Trabalho e Emprego, a atividade cerâmica faz parte do subsetor Indústria de Produtos Minerais Não Metálicos, que por sua vez está contido no setor da Indústria de Transformação.

Desta forma, será apresentada no Quadro 5, a distribuição decrescente do número de empregos formais da cidade de Campos dos Goytacazes por cada setor econômico, assim como sua participação percentual por setor.

**Quadro 5:** Distribuição do número de empregos formais por setor econômico da cidade de Campos dos Goytacazes

Setores Econômicos	N° de Empregos Formais em Campos dos Goytacazes em 31 de Dezembro de 2008	Participação Percentual
Serviços	33.515	38,0%
Comércio	21.362	24,2%
Administração Pública	13.632	15,5%
Indústria de Transformação	8.967	10,2%
Construção Civil	6.375	7,2%
Agropecuária	2.779	3,1%
Serviços Industriais de Utilidade Pública	1.407	1,6%
Extrativa Mineral	193	0,2%
Total	88.230	100%

Fonte: Dados extraídos do CAGED/MTE

A partir da identificação de um total de 8.967 empregos formais do setor da Indústria de Transformação, que é o 4° setor que mais gera empregos para a região, podem ser apresentados no Quadro 6 dados relacionados ao subsetor Indústria de Produtos Minerais Não Metálicos, que contempla a atividade cerâmica.

**Quadro 6:** Dados relacionados ao subsetor Indústria de Produtos Minerais Não Metálicos

Descrição	N° de Empregos e Estabelecimentos	Participação Percentual em relação ao Estado do RJ
N° de Empregos Formais em 1° de Janeiro de 2010	2.700	14,0%
Total de Estabelecimentos em Janeiro de 2010	181	10,5%

Fonte: Dados extraídos do CAGED/MTE

Com a falência de três das cinco usinas de açúcar da região da “Baixada Campista”, a indústria cerâmica passou a ser uma das mais importantes empregadoras da região (RAMOS; ALVES; ALEXANDRE, 2006).

A produção da indústria cerâmica da região de Campos dos Goytacazes é baseada em lajotas para lajes, tijolos e telhas. É estimado que sejam distribuídos por dia, cerca de 400 caminhões carregados de produtos cerâmicos, que são vendidos para grandes mercados consumidores, como a região do Grande Rio de Janeiro, Sul Fluminense, Zona da Mata Mineira e o Estado do Espírito Santo (RAMOS; ALVES; ALEXANDRE, 2006).

A partir das informações apresentadas pode-se perceber a importância da atividade cerâmica para a região de Campos dos Goytacazes, tanto pelo número de empregos formais e pela renda gerada, quanto pelo número de estabelecimentos ligados diretamente à referida atividade.

### **Unidade de Pesquisa**

A unidade de pesquisa escolhida para a realização deste trabalho compreende a própria estrutura de governança da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

A principal justificativa pela escolha desta unidade de pesquisa se deve ao fato da mesma possuir um importante papel sócio econômico para a região em função do volume de empregos e receitas gerados para o município.

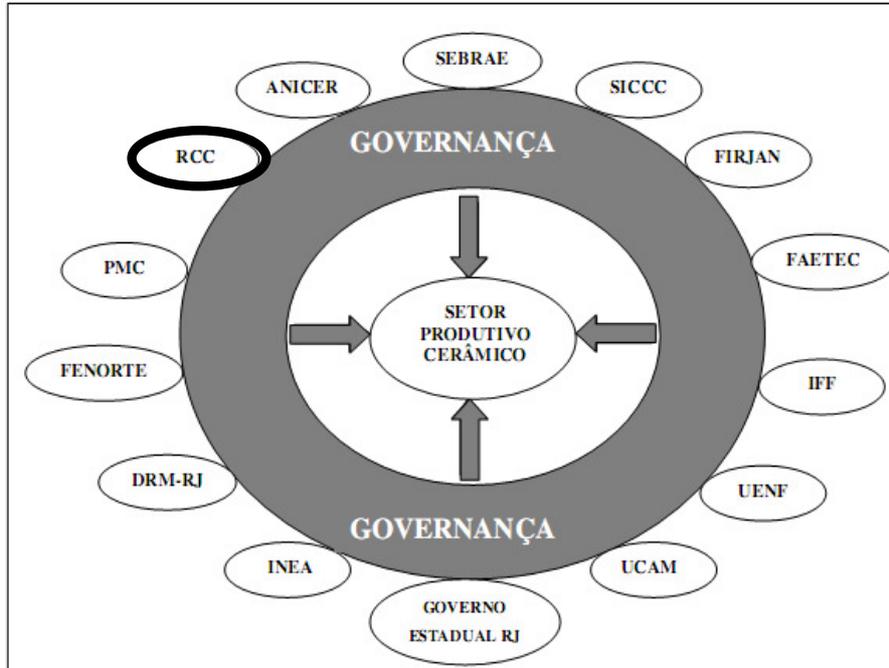
Porém, apresenta também características comuns ao setor cerâmico brasileiro, que é composto principalmente de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), com gestão familiar que utilizam geralmente tecnologias rudimentares, resultando na baixa qualidade dos produtos e menor nível de competitividade em relação aos players do mercado mundial. (DUALIBI FILHO, CARVALHO, 2002).

Além de contemplar quatorze instituições que atuam no apoio ao aglomerado, a governança possui um componente em especial, que é a rede de empresas formada a partir do desenvolvimento de um programa implantado pelo SEBRAE, chamado de Programa Cerâmica Vermelha.

A partir da implantação do Programa Cerâmica Vermelha, foi gerada a RCC (Rede Campos Cerâmica), que é uma rede de indústrias cerâmicas formada atualmente por treze empresários que fazem parte da referida aglomeração produtiva.

Pode-se entender melhor a configuração da estrutura de governança da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes, através da visualização da Figura 2.

**Figura 2:** Representação da estrutura de governança da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes



Fonte: Elaborada pelo autor

## Metodologia

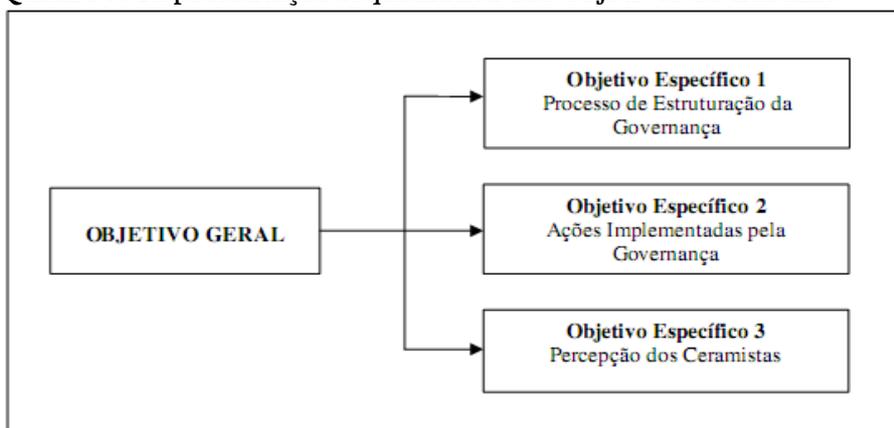
O objetivo principal deste trabalho consiste em efetuar uma investigação sobre o modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes, buscando verificar através da análise de determinados fundamentos, se o modelo de governança vigente efetivamente contribui para o desenvolvimento da aglomeração produtiva em questão.

Desta forma, a pesquisa bibliográfica foi utilizada como procedimento inicial com a finalidade de levantar os conceitos mais atuais sobre o tema em estudo. Em seguida, através da aplicação de técnicas metodológicas de estudo de caso, foram elaborados questionários e realizadas entrevistas com os atores envolvidos com o

processo de governança da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

Para a obtenção do objetivo geral do trabalho, foi proposto o atendimento de três objetivos específicos, que serão obtidos através das análises do processo de estruturação da governança, das ações implementadas pela governança e da percepção dos empresários que fazem parte da aglomeração produtiva, de acordo com o esquema apresentado pelo Quadro 7.

**Quadro 7:** Representação esquemática dos objetivos do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Para responder aos objetivos específicos, dados foram coletados através de entrevistas com os atores que fazem parte da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

Estes atores se caracterizam como as indústrias cerâmicas que fazem parte da aglomeração e também as instituições que compõem a estrutura de governança.

De modo a atender ao primeiro objetivo específico do trabalho, buscou-se analisar o processo de estruturação do modelo de governança da aglomeração produtiva em questão, buscando identificar se foram utilizados nesta construção, fatores considerados pela literatura como fundamentais para a estruturação e desenvolvimento das aglomerações produtivas de sucesso (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2009).

Para a obtenção dos dados a respeito do processo de estruturação da governança da referida aglomeração produtiva, foi realizada uma entrevista com o Gestor da governança da aglomeração,

e aplicado um questionário não estruturado (MALHOTRA, 2006), baseado nos fatores fundamentais citados anteriormente.

Desta forma, serão apresentados de forma sintética no Quadro 8, os fatores fundamentais que devem ser considerados para a construção e desenvolvimento da governança de acordo com a literatura corrente e posteriormente será efetuada uma breve análise do processo de estruturação da governança da aglomeração produtiva de Campos dos Goytacazes sob à luz destes fatores.

**Quadro 8: Síntese dos fatores fundamentais para a estruturação e desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas**

<b>Fatores fundamentais para a estruturação e desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas</b>	
Interesse dos atores envolvidos na construção da governança	A existência de uma diversidade de instituições para o oferecimento de suporte à aglomeração
Comprometimento dos atores que compõem a aglomeração produtiva	Integração das instituições que formam a governança
A presença da governança no cotidiano da aglomeração produtiva	Análise de fatores condicionantes para a construção da governança

Fonte: Elaborado pelo autor

Buscando levantar dados para responder ao segundo objetivo específico do trabalho, foi efetuado um estudo sobre as ações implementadas pela governança para o desenvolvimento da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

Desta forma, buscou-se identificar as ações implementadas pela governança em prol do desenvolvimento da aglomeração produtiva em questão.

A partir do levantamento das ações executadas pela governança do arranjo produtivo, foi efetuada uma análise comparativa entre as referidas ações e as principais ações implementadas pela governança em aglomerações produtivas de reconhecido (AZEVEDO FILHO; RIBEIRO, 2009), que serão apresentadas de forma sintetizada no Quadro 9.

### Quadro 9: Principais ações implementadas pela governança em aglomerações produtivas de reconhecido sucesso

Principais ações implementadas pela governança em aglomerações produtivas de reconhecido sucesso	
Elaborar o planejamento estratégico	Fomentar práticas de responsabilidade socioambiental
Evidenciar a importância da cooperação entre os atores	Apoiar a criação de centros para a formação de mão de obra especializada
Buscar estabelecer parcerias com instituições financeiras e de fomento	Utilizar um agente coordenador para mobilização dos atores
Incentivar o desenvolvimento tecnológico	Incentivar a entrada de novas empresas nos programas desenvolvidos pela governança
Estimular a melhoria da gestão empresarial e da qualidade das empresas	Controlar os resultados das ações planejadas
Fomentar o desenvolvimento comercial	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, buscou-se através de entrevistas com representantes das instituições que compõem a estrutura de governança, identificar a real contribuição de cada instituição para o desenvolvimento da aglomeração produtiva em questão, porém em consonância com a governança do arranjo.

Visando atender ao terceiro objetivo específico do trabalho, buscou-se analisar as percepções dos ceramistas, de modo a identificar se na opinião dos mais interessados no processo, a governança está efetivamente cumprindo o seu papel de gerar desenvolvimento para a aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

Para a obtenção dos resultados relacionados com a percepção dos ceramistas, foram definidos dezessete indicadores, que representam tanto fatores estruturais quanto ações da governança, e posteriormente foram realizadas entrevistas pessoais com todos os treze ceramistas que fazem parte da RCC (Rede Campos Cerâmica), que faz parte da unidade de pesquisa do trabalho.

#### Método de análise de dados

Como foram utilizados diferentes procedimentos para a coleta dos dados utilizados para responder os objetivos específicos propostos, serão adotados também métodos de análise de dados específicos para os dados coletados.

O método de análise dos dados obtidos para responder o objetivo específico 1 e o objetivo específico 2 possui características de análise mais qualitativas, buscando apenas verificar a presença dos elementos pesquisados no modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva em questão.

Já o método de análise utilizado para responder o objetivo específico 3 corresponde a uma análise mais quantitativa, onde buscou-se utilizar um questionário baseado em uma escala tipo Likert de cinco pontos.

Para a análise dos resultados deste objetivo, foi adotado o critério de *ranking* médio, que é obtido através de uma média ponderada das respostas de todos os entrevistados a respeito de cada indicador. Foram estabelecidos intervalos para a classificação dos resultados obtidos através dos *ranking* médios de cada indicador de desempenho avaliado de acordo com o Quadro 10.

**Quadro 10:** Intervalos para classificação dos resultados obtidos a partir do *Ranking* Médio (RM)

Intervalo Considerado	Classificação do Nível de Desempenho da Governança
$1,0 \leq \bar{x}_p \leq 1,5$	Muito Baixo
$1,5 < \bar{x}_p \leq 2,5$	Baixo
$2,5 < \bar{x}_p \leq 3,5$	Médio
$3,5 < \bar{x}_p \leq 4,5$	Alto
$4,5 < \bar{x}_p \leq 5,0$	Muito Alto

Fonte: elaborado pelo autor

Desta forma, os resultados de cada indicador foram classificados em relação ao nível de desempenho da governança.

Ao final calculou-se uma média ponderada geral, somando-se todos os *ranking* médios obtidos de cada indicador e dividindo-se pelo número de respostas obtidas na pesquisa.

A partir da obtenção do *ranking* médio geral, pôde-se verificar em que classificação poderia ser enquadrada o nível de desempenho global da governança em contribuir para o desenvolvimento da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

### Apresentação e análise dos resultados

Serão apresentados nesta seção os resultados da pesquisa efetuada com os atores que fazem parte do grupo de interesse do processo de governança da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

Partindo-se da premissa que a governança é crucial para o desenvolvimento das aglomerações produtivas, foi analisado um conjunto de fundamentos, segundo a literatura, buscando-se verificar a presença dos mesmos no sistema de governança em questão.

Visando atender aos objetivos específicos do trabalho, a pesquisa baseou-se na análise de três fundamentos: o processo de estruturação da governança, o conjunto de ações implementadas pela governança e a percepção dos empresários em relação ao desempenho da governança em contribuir para o desenvolvimento competitivo da aglomeração.

### **Análise do processo de estruturação da governança**

Visando responder ao primeiro objetivo específico, buscou-se analisar o processo de estruturação da governança, identificando se foram respeitados nesta construção os fatores considerados pela literatura corrente como fundamentais para a estruturação e desenvolvimento de um modelo de governança.

A partir das entrevistas e comentários, pôde-se perceber que mesmo não seguindo especificamente o que a literatura corrente propõe, pode-se afirmar que de uma forma geral, no processo de estruturação da governança, foram considerados os fatores fundamentais para a estruturação e desenvolvimento da governança.

No entanto, como foi detectado, é importante que a governança consiga desenvolver ações específicas voltadas para sensibilizar os atores envolvidos, principalmente os ceramistas, no sentido de obter um maior nível de comprometimento por parte dos mesmos, de modo que o desenvolvimento da aglomeração produtiva não seja comprometido.

### **Análise das ações implementadas pela governança**

Buscando responder ao segundo objetivo específico do trabalho, foi efetuada uma análise sobre as ações implementadas pela governança da aglomeração produtiva em questão.

Através deste estudo, buscou-se verificar se são praticadas as principais ações implementadas pela governança em aglomerações produtivas de reconhecido sucesso e quais instituições são responsáveis por sua execução. Foram realizadas entrevistas com representantes das quatorze instituições que formam a governança da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

De acordo com a análise efetuada, a única ação que não é implementada legitimamente em conjunto com a governança é o incentivo ao desenvolvimento tecnológico.

Porém, todas as outras ações identificadas fazem parte do conjunto de ações consideradas como fundamentais a serem implementadas em aglomerações produtivas de reconhecido sucesso pela literatura.

### **Análise da percepção dos ceramistas a respeito do nível de contribuição da governança para o desenvolvimento da aglomeração**

Visando atender ao terceiro objetivo específico do trabalho, buscou-se analisar as percepções dos ceramistas de modo a identificar se na opinião dos mais interessados no processo, a governança está efetivamente conseguindo cumprir o seu papel de gerar desenvolvimento.

Foram estabelecidos indicadores que representam tanto os fatores estruturais quanto o conjunto de ações implementadas pela governança, que se referem aos fundamentos pesquisados para responder ao primeiro e ao segundo objetivo específico do trabalho, respectivamente. Através da realização de entrevistas com um grupo de ceramistas que faz parte da unidade de pesquisa do trabalho, buscou-se verificar a opinião dos mesmos a respeito dos indicadores propostos.

De acordo com os resultados das percepções dos entrevistados, será apresentada no Quadro 11 a classificação dos indicadores em relação ao desempenho da governança em prol do desenvolvimento da aglomeração produtiva em tela.

**Quadro 11:** Classificação dos indicadores de desempenho da governança da aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes

Indicadores relacionados ao nível de desempenho da governança da aglomeração produtiva	Classificação dos indicadores de nível de desempenho da governança
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo ao desenvolvimento comercial das empresas</li> <li>• Incentivo à melhoria da gestão empresarial e da qualidade</li> <li>• Incentivo à responsabilidade socioambiental</li> <li>• Apoio a criação de centros para a formação de mão de obra especializada</li> <li>• Utilização de um agente coordenador da governança</li> <li>• Incentivo à cooperação entre os empresários</li> </ul>	Muito Alto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciação da importância da cooperação nos relacionamentos entre os empresários</li> <li>• Implementação das ações seguindo um planejamento</li> <li>• Promoção de ações que incentivam o desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Formação de parceiras com instituições que oferecem linhas de crédito e de fomento específicas para os ceramistas</li> <li>• Incentivo à entrada de novas empresas em seu Programa Redes Associativas</li> <li>• Oferecimento de melhores condições às empresas para obterem um melhor nível de aproveitamento das ações implementadas</li> <li>• Contribuição da governança para o desenvolvimento da aglomeração produtiva</li> </ul>	Alto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento dos atores com as ações propostas pela governança</li> <li>• Comprometimento das instituições que formam a governança</li> <li>• Controle dos resultados das ações planejadas</li> <li>• Incentivo da cooperação entre as empresas as instituições que compõem a governança</li> </ul>	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando o atendimento do objetivo específico 3, através da análise dos resultados foi possível classificar os indicadores de desempenho da governança e obter o ranking médio geral de **4,2**, indicando que de acordo com a metodologia adotada, o modelo de governança investigado apresenta um nível alto de desempenho em gerar desenvolvimento para a aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

Serão destacadas a seguir análises efetuadas de determinados indicadores de desempenho, que podem representar futuras intervenções por parte da governança da aglomeração produtiva em questão:

O indicador de desempenho da governança em incentivar práticas de responsabilidade socioambiental, apesar de ter obtido a classificação de um nível muito alto de desempenho, foram detectadas falhas no processo de controle sobre o cumprimento de certas exigências.

Conforme citado anteriormente, para que as empresas passem a fazer parte do Programa Cerâmica Vermelha, é necessário que as mesmas se comprometam em cumprir diversas exigências relacionadas à responsabilidade socioambiental.

Porém, identificou-se que apesar do comprometimento inicial das empresas para se integrarem ao projeto, não está havendo por parte da governança um controle mais rígido sobre o cumprimento destas exigências. Desta forma, é imprescindível que a governança exerça um forte controle sobre as exigências inicialmente colocadas, para que a sustentabilidade ambiental seja respeitada pelas cerâmicas do arranjo.

Outro indicador avaliado com alto nível de desempenho, que merece ser comentado é a ação da governança em incentivar a entrada de novas empresas que fazem parte da aglomeração produtiva no Programa Cerâmica Vermelha, que deu origem à RCC (Rede Campos Cerâmica).

Apesar de haver o incentivo por parte da governança, as empresas que por ventura quiserem participar do programa enfrentam uma grande barreira que é o pagamento de uma cota que é exigida para que a empresa possa se associar. Esta cota é cobrada em função do expertise desenvolvido e pelos equipamentos adquiridos pela rede.

Portanto, recomenda-se à governança neste caso, que os procedimentos de acesso aos programas implementados para as cerâmicas sejam revistos, pois eles podem estar impedindo um maior desenvolvimento do arranjo, já que acaba restringindo a entrada de novas empresas no projeto.

Foi detectada também uma grande dependência das empresas que fazem parte da aglomeração produtiva do SEBRAE. De acordo com a literatura corrente, a interdependência é primordial para o sucesso da aglomeração, pois desta forma, a possibilidade de geração de sinergias é muito maior. Desta forma, quando se configuram casos de dependências entre os atores, devem ser tomadas medidas para que a interdependência torne a reinar.

Finalizando este processo, foram destacadas as principais análises efetuadas a partir dos resultados encontrados pela pesquisa. Espera-se que o trabalho possa contribuir com a governança da

aglomeração produtiva em questão, através do direcionamento de intervenções para melhoria de seu desempenho e o consequente sucesso coletivo do arranjo.

### **Considerações finais**

Nesta seção será apresentada uma síntese dos resultados obtidos que buscaram responder os objetivos propostos pelo trabalho, assim como observações e recomendações a respeito das análises efetuadas.

Foi estabelecido como objetivo geral deste trabalho, verificar se o modelo de governança adotado pela aglomeração produtiva em tela, efetivamente cumpre o seu papel de direcionar e gerar desenvolvimento para o referido arranjo.

De modo a atender ao objetivo geral, foi proposta a realização de três objetivos específicos através da investigação dos seguintes elementos: o processo de estruturação da governança, as ações implementadas pela governança e a percepção dos empresários em relação ao desempenho da governança.

Ao investigar o processo de estruturação da governança, buscou-se identificar se foram contemplados neste processo os fatores considerados como fundamentais para a estruturação e desenvolvimento de uma estrutura de governança de sucesso. Desta forma, através da análise dos resultados constatou-se que de forma geral, foram efetivamente considerados no processo de estruturação da governança os fatores fundamentais para a sua estruturação e desenvolvimento.

Porém, a única inconsistência encontrada trata-se da percepção de um baixo nível de comprometimento por parte dos ceramistas em seguir as orientações para a implementação de ações propostas pela governança. Este é um fator preocupante, pois de acordo com o referencial teórico levantado, o comprometimento dos atores é de fundamental importância para o desenvolvimento e sucesso das aglomerações produtivas.

Como alternativa a este problema, pode-se recomendar que a governança implemente mais ações que busquem elevar o nível de conscientização dos ceramistas a respeito da importância do comprometimento para o alcance dos objetivos coletivos e do consequente sucesso da aglomeração produtiva como um todo.

No que diz respeito às ações implementadas pela governança, buscou-se inicialmente identificar as ações implementadas pela governança e posteriormente, efetuou-se uma análise comparativa

entre as referidas ações e as principais ações implementadas pela governança em aglomerações produtivas de reconhecido sucesso de acordo com a literatura.

Através da análise dos resultados obtidos, foi possível identificar que a única ação que não é implementada legitimamente em conjunto com a governança, é o incentivo ao desenvolvimento tecnológico.

Este fato ocorre, pois apesar da UENF (Universidade Estadual do Norte Fluminense) figurar como instituição participante da governança, e do incentivo aos ceramistas a buscarem na UENF o apoio ao desenvolvimento tecnológico que necessitam, pôde-se constatar que as ações desenvolvidas por esta instituição em prol do desenvolvimento da aglomeração produtiva em questão, não estão em harmonia com o planejamento realizado pela governança.

De acordo com os pesquisadores da UENF, a justificativa para esta incongruência está no fato de que são desenvolvidas ações direcionadas ao pólo cerâmico da região há tempos antes da estruturação da governança e que estas ações não possuem qualquer vínculo com a governança do arranjo.

Em função desta situação, pode-se recomendar à governança que busque uma maior integração com instituições que oferecem este tipo de suporte, principalmente a UENF, de modo que as ações sejam implementadas em um contexto de maior cooperação e sinergia, já que o objetivo final das instituições envolvidas com a governança é o desenvolvimento regional.

De modo a alcançar o terceiro objetivo específico do trabalho, buscou-se analisar as percepções dos ceramistas em relação a indicadores de desempenho da governança, de modo a identificar se na opinião dos mais interessados no processo, a governança está efetivamente conseguindo cumprir o seu papel.

Através da análise dos resultados, foi possível classificar os indicadores de desempenho da governança e constatar que em função da metodologia adotada, o modelo de governança investigado apresenta um alto nível de desempenho em gerar desenvolvimento para a aglomeração produtiva de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

De modo a contribuir com o seu fortalecimento, podem ser recomendadas à governança também as seguintes ações:

- Implementar ações que elevem o nível de conscientização dos ceramistas em relação à importância do comprometimento para o alcance dos objetivos coletivos;

- Implementar ações que incentivem maior integração com instituições que oferecem apoio ao desenvolvimento tecnológico, principalmente a UENF;
- Implementar ações que permitam um maior controle sobre o cumprimento das exigências socioambientais;
- Analisar os procedimentos de incentivo à entrada de novas empresas no Programa Cerâmica Vermelha;
- Promover ações que primem sempre pela interdependência e equilíbrio nas relações entre os atores, evitando a dependência de alguma instituição.

Com base na investigação presente, este trabalho procurou mostrar a importância do modelo de governança vigente para o desenvolvimento da aglomeração produtiva em questão de cerâmica de Campos dos Goytacazes.

Deve-se ressaltar que o estabelecimento da governança é essencial ao desenvolvimento das aglomerações produtivas, tendo em vista que a manutenção e evolução dos projetos e ações planejadas não dependem unilateralmente dos atores que fazem parte da aglomeração, mas de um esforço mútuo de cooperação em busca do objetivo final.

Desta forma, a governança possui como atribuição liderar o arranjo produtivo, direcionando-o para o crescimento através de ações que visam o envolvimento, mobilização e coordenação das lideranças empresariais e sua articulação com as instituições de apoio.

E finalmente, é de responsabilidade da governança que o seu desempenho seja norteado pelos fatores de sucesso apresentados pela literatura, de modo a estimular a geração da competitividade necessária para a evolução e desenvolvimento das aglomerações produtivas, solidificando-as como efetivos mecanismos de desenvolvimento regional.

## Referências

ANFACER – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO. **História da Cerâmica**. Disponível em: <[www.fiac.com.br](http://www.fiac.com.br)>. Acesso em: 13 set. 2009.

ANICER – Associação Nacional da Indústria Cerâmica. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.anicer.com.br/index.asp?pg=institucional.asp&secao=1&categoria=1&selMenu=1>>. Acesso em 12 set. 2009, 18:45:39.

AZEVEDO FILHO, E. T.; RIBEIRO, A. C. Fundamentos essenciais da governança em aglomerações produtivas revisando a literatura. In: V

ENCONTRO MINEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – EMEPRO, 2009, Viçosa, MG. **Anais...** 1 CD-ROM. Viçosa, MG: UFV, 2009.

BARBOSA, M. A. E. **Planejamento como instrumento de governança corporativa na criação de valor e longevidade em empresas familiares: um estudo de caso do setor cerâmico, do Estado de São Paulo.** 2008. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Americana, 2008.

BRITTO, J. N. P. **Arranjos Produtivos locais: perfil das concentrações de atividades econômicas no Estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: SEBRAE, 2004. v. 1. 254 p.

BUSTAMANTE, G. M.; BRESSIANI, J. C. A indústria cerâmica brasileira. **Revista Cerâmica Industrial**, 5 (3) Maio/Junho, 2000.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. H. S. Uma caracterização de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Helena M. M. Lastres, José E. Cassiolato e Maria L. Maciel. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 35-50, 2003.

CHIOCHETTA, J. C.; HATAKEYAMA, K. Implementação de um APL - arranjo produtivo local – o caso do setor metal mecânico da região Sudoeste do estado do Paraná. **Revista Produção on-line**, Florianópolis - SC, p. 1 - 13, 01 abr. 2007.

CIANFERONI, R. Radici, immaginario e condizioni dello sviluppo integrale di qualità della Toscana. In: LEONARDI, R. e NANETTI, R. (org) **Lo sviluppo regionale nell'economia europea integrale.** Venezia, Marsilio Editori, 1993.

DUAILIBI FILHO, J.; CARVALHO, O. O. Os números da vermelha. **Mundo Cerâmico**, p. 34-38, jun/jul 2002.

DEZI L.; SCHIAVONE F. **Managerial Styles Within an Italian Industrial District: Two different successful stories.** Paper presented at EURAM Conference, St. Andrews University, May. 2004.

FLECK, D. L. Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: insights das histórias da general electric e westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Ed. Especial, p. 79-106, 2004.

GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMADO NETO, J. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 343-354, 2004.

GEREFFI, G.; MAYER, F. Globalisation and the demand for governance. In G. Gereffi (ed.) *The New Offshoring of Jobs and Global Development*. ILO Social Policy Lectures, Geneva: International Institute of Labour Studies. 2006.

GILSING, V.A. **Cluster Governance**. How Clusters can Adapt and Renew over time. Erasmus University, Rotterdam, Netherland, Working Paper, 2000. Disponível em: [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/dw2000-360.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2000-360.pdf). Acesso em: 22 abr. 2009.

HARRISON, W.; KENNEDY, P.; A Neoclassical Economic and Strategic Management Approach to Evaluating Global Agribusiness Competitiveness. **Competitiveness Review** (7) 1, p. 14-25, 1997.

HASENCLEVER, L.; SILVA NETO, A.J.; MONNERAT, W.M.S.P.; WEIDLICH, S. Desenvolvimento Regional e Governança: UERJ Exercendo o Papel de Hub em Nova Friburgo. **Anais do XIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, pp. 387-396, Brasília, 2003.

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading**: linking industrial cluster and global value chain research. IDS Working Paper, n. 120. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex. 2000.

IACONO, A.; NAGANO, M.S. Uma Análise e Reflexão sobre os Principais Instrumentos para o Desenvolvimento Sustentável dos Arranjos Produtivos Locais no Brasil. **Revista Gestão Industrial (Online)**, v. 3, p. 37-51, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **SIDRA** (Sistema IBGE de Recuperação Automática). Banco de dados agregados. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?z=p&o=1&i=P>. Acesso em: 20 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística/Coordenação de Serviços e Comércio. Estudos e Pesquisas, Informação Econômica, n. 1. 2003.

IPARDES. **Arranjo produtivo local do vestuário da Região de Umuarama- Cianorte no Estado do Paraná.** Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. – Curitiba : IPARDES, 2004. 74p.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** Oitava revisão. 2005. Disponível em: <<http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/glossario1.php>>. Acesso em: 07 dez. 2008.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Âmbito do Mercosul e Proposições de Políticas de C&T.** 1998. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P1/texto/NT01.PDF>>. Acesso em: 07 nov. 2008.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; SILVA, S. A. D. A estratégia em relacionamentos coopetitivos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios.** São Paulo, v. 11, n. 30, p. 65-78, jan./mar. 2009.

LIM, J. D. **Structure, behavior, governance and performance of clusters-estimate of performance by data envelopment analysis.** Urban and industrial agglomeration workshop, ICSEAD, Kitakyushu, mar., 2006.

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia,** Belo Horizonte, v. 5, n. 2, dez 1995.

MAXIMIANO, A. C. A.; SBRAGIA, R.; KRONER, W. O gerente do projeto “peso-pesado”: um estudo de caso. **Econ. Empresa,** São Paulo, v.4, n.1, p. 33-44. 1997.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados.** Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em 28 jun. 2010.

NADVI, K. Global standards, global governance and the organization of global value chains. **Journal of Economic Geography** 8 (2008) pp. 323–343 , mar., 2008.

PEDRAZZI, D. R.; VIEIRA, S. F. A. O processo de tomada de decisão de investimentos de capital nas micro, pequenas e médias empresas:

Um estudo de caso do setor metalúrgico de Londrina - PR. In: ADM2008 - **Congresso Internacional de Administração**, 2008, Ponta Grossa. 2008.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RAMOS, Isabel de Souza ; ALVES, Maria da Gloria ; ALEXANDRE, J. . Diagnóstico do Polo Cerâmico de Campos dos Goytacazes-RJ. **Cerâmica Industrial**, Brasil, v. 11, n. 01, p. 1-5, 2006.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens locacionais – Arranjos produtivos locais e desenvolvimento. Seminário: **Arranjos Produtivos Locais como Instrumento de Desenvolvimento**. 26 e 27 de outubro de 2004. BNDES, 2004.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. **Clustering and industrialization**: Introduction. *World Development*, v. 27, n. 9, 1999.

SEBRAE. **Inteligência Comercial para Arranjos Produtivos Locais**. Brasília. v 1.0, ago 2004.

SEBRAE. **Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília. 2003.

STAINSACK, C. **Governança em arranjos produtivos locais**: experiências do Paraná. Publicações do Sistema FIEP - Sistema Federação das Indústrias dos Paraná Curitiba, set. 2006.

SUZIGAN, W. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Campinas: IPEA/DISET, 2006.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, mai.-ago. 2007.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de Sistemas de MPME em Clusters Industriais**. Rio de Janeiro, setembro, 2002. Disponível em <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 12 out. 2008.

VILLELA, L. E.; CASTRO JUNIOR, J. L. P.; ROCHA, S. A. S.; SEGRE, L. M.; FANDIÑO, A. M. O papel e o potencial das instituições no desenvolvimento do arranjo produtivo local do setor de confecções de moda íntima de Nova Friburgo/RJ. In: **I Seminário Internacional - O**

---

**desenvolvimento local na integração:** Estratégias, Instituições, e políticas. Rio Claro, SP. v. 1. ed. unesp, 2004.

VISSER, E. J. A **Chilean wine cluster?** Governance and upgrading in the phase of internationalization. Serie desarrollo productivo n. 156. Division of Production, Productivity and Management. ELAC/GTZ project on Natural Resource-based Strategies Development (GER 99/128). Santiago de Chile, 2004.